



De la complexité des projets de gares. Du traitement d'un objet urbain à la conduite de projet

Thomas Bruyas

► To cite this version:

Thomas Bruyas. De la complexité des projets de gares. Du traitement d'un objet urbain à la conduite de projet. Sciences de l'Homme et Société. 2015. dumas-01250236

HAL Id: dumas-01250236

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01250236>

Submitted on 4 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DE LA COMPLEXITE DES PROJETS DE GARES

Du traitement d'un objet urbain à la conduite de projet



Thomas Bruyas

Année Universitaire 2014/2015

Mémoire réalisé sous la direction de Gilles Novarina

AUTEUR	NOM	PRENOM
	Bruyas	Thomas
TITRE	De la complexité des projets de gares <i>Du traitement d'un objet urbain à la conduite des projets</i>	
DIRECTEUR MEMOIRE : Gilles NOVARINA	DE	ORGANISME D'AFFILIATION Institut d'Urbanisme de Grenoble ; Université Pierre Mendès France
COLLATION	Nb de pages : 94	Nb d'annexes : 2
	Nb de références bibliographiques : 41	
MOTS-CLES	MOA , MOE, CEVA, RER, TER, Transport, SNCF, Gare, Ferroviaire, Mode Projet, Direction de Projet, Maitrise d'ouvrage, loi MOP, Analyse des risques, Analyse fonctionnelle, aménagement, quartier de gare.	
RESUME L'objet de ce mémoire est double. Dans un premier temps, il s'agira de découvrir ce qu'est une gare, quels sont les enjeux qui y sont associés. On se demandera alors si le terme de « gare » peut encore être utilisé alors que ses fonctions semblent désormais dépasser ce que l'on entend par la définition traditionnelle du terme « Ensemble des installations de chemin de fer permettant d'assurer les opérations relatives à la circulation des trains, au service des voyageurs et/ou des marchandises » ¹ . On peut supposer que l'expression « Pôle d'Echange Multimodal » (PEM) semble à présent dominer, et nous verrons pourquoi. Connaissant alors l'objet d'étude, nous pourrons alors étudier la façon dont elles sont travaillées : quel traitement des gares nouvelles et existante, quelle vision de l'opérateur national notamment sur la présence humaine en gare, et enfin quelle est l'organisation des acteurs et des équipes projets ? Comprendre l'organisation des acteurs et la philosophie générale des projets contemporains sur des gares de différentes échelles peut aider à mieux visualiser les erreurs et donc amener à réfléchir à une meilleure organisation et de nouveaux objectifs pour les projets à venir. L'ensemble de ces recherches seront appuyées sur des études et cas pratiques sur des gares existantes ou sur des projets en cours. Nous verrons à travers elles comment sont appréhendées, en France et à l'étranger, les enjeux contemporains d'un des axes majeurs de la mobilité contemporaine, entre contraintes techniques et nécessité d'offrir un service de qualité.		

¹ Dictionnaire Larousse en ligne, consulté le 30/11/14.

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gare/36151?q=gare%EF%BF%BD#36105>

«

Le Temps nous égare.

Le Temps nous étreint.

Le Temps nous est gare.

Le Temps nous est train.

»

Jacques Prévert

Remerciements

Je tiens dès à présent à remercier toutes les personnes m'ayant permis de finaliser ces deux années de master que je termine par la présentation du présent mémoire.

Merci à la société PARVIS d'abord grâce à laquelle j'ai pu apprendre un métier et me spécialiser dans ce qui me plaît, merci de m'avoir accordé cette chance.

Merci tout spécialement à l'équipe de l'agence de Lyon, de Parvis et de Gares&Connexions qui m'ont accordé leur confiance et fait partagé leurs expériences, et tout particulièrement mes tuteurs successifs Toufik Belhadj et Nathalie Capomaccio.

Merci à l'ensemble des professeurs de l'institut d'urbanisme de Grenoble et plus spécialement mon directeur de mémoire Gilles Novarina.

Merci à ma famille et à mes amis de m'avoir soutenu durant toutes mes études et de m'avoir permis d'arriver là où je suis.

Merci à Clément Brosse pour son soutien et son aide précieuse pendant ces deux années de master.

«

*Nous sommes la cheville ouvrière du porte-à-porte,
le carrefour des attentes des voyageurs au départ et
à l'arrivée, les facilitateurs de l'intermodalité. Nous
sommes la connexion de toutes les mobilités.*

»

Patrick Ropert - Directeur de Gares & Connexions

Avant-propos

Mon arrivée au Master Urbanisme et Projet Urbain de l'Institut d'Urbanisme de Grenoble fait suite à un cursus pluridisciplinaire : BTS Géomètre topographe et Licence professionnelle de Droit et Technique du Montage des Opérations de Construction.

Intégrer Parvis lors de mon alternance a pour moi été une chance et en même temps un défi : le monde de la maîtrise d'ouvrage dans les gares est complexe et demande une grande adaptabilité. Rapidement, il m'est apparu qu'il n'existait pas d'ouvrage se questionnant sur la gare dans son ensemble allant de son organisation au montage des projets sur ces édifices. Ce mémoire a donc été pour moi l'occasion de mettre à plat de nombreuses connaissances éparpillées pour en faire un guide pour qui entrera dans le monde des gares ou serait amené à travailler en collaboration avec ce dernier.

Sommaire

Remerciements

Avant-propos

Sommaire

LISTE DES ACRONYMES 4

INTRODUCTION 7

1. PREMIERE PARTIE : La Gare, un objet complexe en constante évolution 10

1.1. Rétrospective historique..... 11

1.1.1. La naissance de la gare dans les villes du début du XIXème siècle 11

1.1.1.1. Caractère symbolique 11

1.1.1.2. L'insertion dans la ville 12

1.1.1.3. Typologies 13

1.1.2. La gare comme porte de ville monumentale, 1850 - 1940 14

1.1.2.1. Caractère symbolique 14

1.1.2.2. L'insertion dans la ville 15

1.1.2.3. Typologies 17

1.1.3. La gare Moderne, nœud d'échange détaché de la ville 20

1.1.3.1. Caractère symbolique 20

1.1.3.2. L'insertion dans la ville 21

1.1.3.3. Typologies 22

1.2. Les enjeux contemporains : La renaissance de la gare..... 23

1.2.1. La position de la gare dans la ville : L'opportunité d'un projet urbain à l'échelle du quartier 23

1.2.1.1. Justification de la démarche 23

1.2.1.2. Les différents objectifs de la requalification 24

1.2.1.3. Intégration urbaine et crise fonctionnelle 26

1.2.2. La gare comme pôle d'échange multimodal accessible 28

1.2.2.1. La gare au cœur des moyens de transports durables 28

1.2.2.2. La chaîne de déplacement : transitions accessibles 30

1.2.2.3. Le défi de la multimodalité : espaces, objets et langage 32

1.2.3. La gare et les usages : des services extra ferroviaires à construire 34

1.2.3.1. Des services urbains de plus en plus étendus 34

1.2.3.2. L'arrivée d'un nouveau public : redéfinition des modes de gestion de la gare 36

1.2.3.3. Limites du système marchand : la gare doit rester un espace de circulation 37

1.3. Analyse de cas concrets en France et à l'étranger 39

1.3.1. Gare Centrale d'Anvers (Belgique) : Permettre l'arrivée du Train à Grande Vitesse 39

1.3.1.1.	La gare.....	39
1.3.1.2.	Le réseau ferroviaire et urbain	40
1.3.1.3.	L'insertion dans la ville	40
1.3.2.	Gare de Saint Etienne Châteaueux (France) : point de départ du réaménagement urbain	42
1.3.2.1.	La gare.....	42
1.3.2.2.	Le réseau ferroviaire et urbain	42
1.3.2.3.	L'insertion dans la ville	43
1.3.3.	Gare des Eaux-Vives (Suisse) : Répondre au problème de conurbation par un projet d'ensemble, le CEVA	45
1.3.3.1.	La gare.....	45
1.3.3.2.	Le réseau ferroviaire et urbain	45
1.3.3.3.	L'insertion dans la ville	46
Conclusion Partielle		48
2. SECONDE PARTIE : Projets de gares contemporains, traitement et organisation		49
2.1. Les difficultés majeures des projets de gares		50
2.1.1.	Gares françaises : Causes d'un retard d'investissement	50
2.1.1.1.	La complexité institutionnelle	50
2.1.1.2.	Lenteur de la réalisation des projets	52
2.1.1.3.	L'arrivée de la concurrence et le lancement de la réforme territoriale	54
2.1.2.	La classification des gares : réel enjeu pour des programmes adaptés	56
2.1.2.1.	La typologie de la SNCF.....	56
2.1.2.2.	La vision des politiques publiques	58
2.1.2.3.	Proposition de typologie et exemples européens	59
2.1.3.	L'expression du besoin : Point de départ des projets	60
2.1.3.1.	Le besoin au cœur du projet.....	60
2.1.3.2.	La nécessité d'une analyse fonctionnelle	61
2.1.3.3.	Un complément d'aide à la décision : l'analyse de la valeur	64
2.2. La conduite des projets de gares		65
2.2.1.	Le fractionnement des acteurs : des partenariats à mettre en place	65
2.2.1.1.	Formalisation des partenariats et structuration du projet avec les partenaires externes ..	65
2.2.1.2.	La nécessité d'une maîtrise d'ouvrage multiple	68
2.2.1.3.	SNCF, RFF et exploitants en gare	70
2.2.2.	La maîtrise des projets à SNCF-Gares&Connexions	72
2.2.2.1.	Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : des équipes complémentaires.....	72
2.2.2.2.	Déroulé type d'un projet : un processus lié à des engagements.....	74
2.2.2.3.	L'anticipation et la maîtrise des risques	76

2.2.3.	Enjeux de la gestion future des projets de gares	78
2.2.3.1.	Développer une réelle stratégie : une ambition et une vision	78
2.2.3.2.	La concertation à tous les niveaux : impliquer pour aller plus loin	80
2.2.3.3.	L'exploitation future des pôles d'échange : une réflexion à développer en amont	81
2.3.	Etude comparative de projets en France	83
2.3.1.	Un projet National : Grenoble	83
2.3.1.1.	Le programme.....	83
2.3.1.2.	La gouvernance.....	84
2.3.1.3.	Critique	85
2.3.2.	Un projet régional : Annemasse.....	86
2.3.2.1.	Le programme.....	86
2.3.2.2.	La gouvernance.....	87
2.3.2.3.	Critique	88
2.3.3.	Une halte : Donzère.....	89
2.3.3.1.	Le programme.....	89
2.3.3.2.	La gouvernance.....	89
2.3.3.3.	Critique	90
	Conclusion Partielle	91
	CONCLUSION	93
 <i>Bibliographie</i>		
<i>Liste des figures</i>		
<i>Annexes</i>		

LISTE DES ACRONYMES

AFNOR	Association Française de Normalisation
AOT	Autorité Organisatrice des Transports
APD	Avant-Projet Définitif
APS	Avant-Projet Sommaire
ARAF	Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires
ARF	Association des Régions de France
AVP	Avant-Projet
BV	Bâtiment Voyageur
CDC	Cahier des Charges
CDCF	Cahier des Charges Fonctionnel
CEVA	Cornavin Eaux Vives Annemasse
CFF	Chemins de Fer Fédéraux
CFS	Chemins de Fer Suisses
CG	Conseil Général
CODIR	Comité de Direction
COP	Conducteur d'Opération
COPIL	Comité de Pilotage
COTECH	Comité Technique
C&R	Conception et Réalisation
CSPS	Coordinateur Sécurité Protection de la Santé
CSSI	Coordinateur Santé Sécurité Incendie
CT	Contrôleur Technique
DCE	Document de Consultation des Entreprises
DP	Directeur de Projet
DTA	Directive Territoriale d'Aménagement
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercial
ESQ	Esquisse
G&C	Gares&Connexions

MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOAD	Maîtrise d'Ouvrage Déléguée
MOE	Maîtrise d'œuvre
MOEE	Maîtrise d'œuvre Etudes
MOET	Maîtrise d'œuvre Travaux
MOP	Maitrise d'Ouvrage Publique
NF	Norme Française
LGV	Ligne à Grande Vitesse
LOTI	Loi d'Orientation des transports Intérieurs
OPC	Ordonnancement Pilotage Coordination
PDQ	Plan Directeur de Quartier
PEM	Pôle d'échange Multimodal
PIMMS	Point d'Information Médiation Multi-services
PMR	Personne à Mobilité Réduite
PLU	Plan Local d'Urbanisme
PRM	Personne Responsable du Marché
PRO	Phase Projet
RAN	Remise à Niveau
RATP	Régie Autonome des Transports Parisiens
RER	Réseau Express Régional
RFF	Réseau Ferré de France
SA	Société Anonyme
SCOT	Schéma de Cohérence Territorial
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
TER	Train Express Régional
TGV	Train à Grande Vitesse
VISA	Visa des plans d'exécution
ZAC	Zone d'Aménagement Concerté

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'*édifice Gare* est relativement récent. Si l'on construit des bibliothèques et des places publiques depuis l'Antiquité, le transport ferroviaire de masse des personnes n'a réellement vu le jour qu'en 1830, en pleine Révolution Industrielle. Il s'agit donc d'un objet urbain de la modernité qui a inspiré toutes sortes de fantasmes, de craintes et de projets utopiques. Mais cette courte histoire a débuté à une époque de grands changements. On peut même dire que les deux siècles précédents ont vu la technologie, les mœurs, la perception du temps et de l'espace évolués plus rapidement que pendant tout le reste de l'Histoire. En constante évolution, la gare est donc aussi un continuel objet d'études, d'interrogations : encore aujourd'hui, les questions de sa place dans la ville, de sa forme, de son impact et des besoins auxquels elle doit répondre se posent. Dès lors, tout projet de gare, que ce soit en réhabilitation ou en construction de Gare Nouvelle, cristallise des tensions, des enjeux politiques, économiques et soulève d'énormes problèmes techniques. Il s'agit de répondre à une demande sociale de services (qui ne se résume plus seulement au transport d'un point A à un point B) en mêlant une réponse en termes de confort et de services avec une réponse technique (le transport ferroviaire).

Dans le contexte actuel de métropolisation où les villes sont de plus en plus en concurrence, ces dernières (les métropoles) doivent être accessibles rapidement. Si l'on ajoute à cela l'explosion de la mobilité des personnes, les aéroports et les gares deviennent des enjeux de développement territorial. Il en découle de nouveaux enjeux pour les projets de gares, que ce soit en réhabilitation, en projet de gare nouvelle ou en création de Pôles d'Echange Multimodaux (PEM). Mais travailler sur les gares, c'est aussi se poser la question des échelles territoriales, des temporalités et de la fonctionnalité. Alors qu'elles deviennent de réelles centralités, leur traitement en est d'autant plus important. Il s'agit de proposer des espaces publics de qualité, en lien avec la ville et le bassin de vie desservi, et qui permet que l'attente des usagers se fasse dans les meilleures conditions possibles.

Béatrice Bochet nous dit par exemple que :

« Un lieu est toujours empreint d'une forte connotation à la fois fonctionnelle et symbolique qui en fait un espace enjeu pour l'appropriation » ²

² Béatrice Bochet, *Le rapport affectif à la ville, essai de méthodologie en vue de rechercher les déterminants du rapport affectif à la ville*, mémoire de recherche, magistère 3ème année, CESA, Tours, 2000.

Cette citation peut tout à fait concorder à l'idée que l'on se fait des enjeux de l'aménagement d'une gare. Aussi, à partir de ces différentes constatations, je me suis rapidement demandé comment la question du lien entre ville et pôle de transport ferroviaire était prise en compte par les acteurs ? Comment les représentations et les pratiques des usagers influent-elles sur le contenu des programmes de réhabilitation et de construction de nos gares ? Qui sont les acteurs décisionnaires ? Comment se coordonnent-ils ? Ces questions sont le fondement du questionnement principal de ce travail :

Quels sont les enjeux majeurs des gares contemporaines et quelles sont les démarches de projet qui permettent de mener ces aménagements complexes à terme ? Autrement dit, comment l'organisation en *Mode Projet* prônée par Gares&Connexions permet-elle de contribuer à la bonne gestion des gares ?

Afin de répondre à ces questions, le travail a été organisé selon une méthode en deux points. Premièrement de nombreuses lectures sur les thèmes pouvant être associées à ce sujet ainsi que l'étude de cas existants, en France et à l'étranger. Deuxièmement une analyse des méthodes de travail et de l'organisation des projets au sein de Gares&Connexions, branche de la SNCF, et de ses interactions avec les acteurs extérieurs. L'objectif n'est pas de réfléchir aux quartiers de gares et ce qu'ils doivent ou peuvent contenir, mais bien de m'arrêter à l'*édifice gare* en cherchant à comprendre son évolution et son développement pour arriver à une réflexion sur son devenir. Le lieu d'attente du train doit-il être un simple support de mobilité ? Comment prendre en compte les besoins et les contraintes de chacun ? Pour appuyer ma réflexion, je me suis donc intéressé à l'aménagement des gares de Anvers (Belgique), Saint-Etienne (France) et Eaux-Vives (Suisse) afin d'observer des lieux d'attente du train aux enjeux très différents. En ce qui concerne le montage des projets, je me suis concentré sur la France en présentant des projets à des échelles différents : un projet national, Grenoble ; un projet Régional, Annemasse ; et une halte, Donzère. L'étendue des cas spécifiques et les divergences en termes d'enjeux et de montage d'opérations m'ont poussé à centrer mon sujet sur des gares dites *urbaines*. Il ne sera donc pas abordé dans ce mémoire les problématiques liées aux gares ex-urbanisées et notamment les gares TGV qui répondent à des problématiques trop éloignées qui mériteraient une étude tout aussi importante que celle que je vais m'efforcer de mener, et qui conduiraient à des conclusions très différentes.

Par mes recherches, je me suis efforcé de démontrer plusieurs hypothèses applicables au monde des gares que je peux formuler ainsi :

- La gare n'est plus seulement un lieu de transit et d'accueil des voyageurs, mais elle prend des formes et porte des fonctions différentes en fonction de facteurs complexes qu'il faudra définir ;
- Les enjeux de la gare nécessitent des réflexions coordonnées entre les urbanistes, les architectes, les exploitants, ainsi que des acteurs nationaux et locaux.

Cette étude sera structurée en deux parties, chacune appuyée par les exemples précédemment cités. La première nous aidera à comprendre l'histoire de la construction des gares depuis le début du XIXème siècle et de dégager les enjeux majeurs de la gare d'aujourd'hui, fruit de cette évolution. La seconde partie nous permettra de nous recentrer sur la France en analysant les éléments programmatiques des projets de gares actuels puis d'explicitier ce qui se cache derrière le *Mode Projet* et les jeux d'acteurs que cela induit. Outre les problématiques purement urbanistiques, cette partie nous permettra de nous pencher sur le travail de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, acteurs clés de la réussite des projets.

1. PREMIERE PARTIE :
LA GARE,
UN OBJET COMPLEXE
EN CONSTANTE EVOLUTION

1.1. Rétrospective historique

En deux siècles d'existence, les gares et le système ferroviaire dans son ensemble ont connu des transformations extrêmement importantes, toujours en lien avec l'évolution des technologies (remplacement du train à vapeur par la traction électrique, Train à Grande Vitesse ou TGV). En incluant ces évolutions technologiques, les échanges se sont multipliés, les attentes des usagers se font plus précises et par conséquent la forme de la gare a dû d'adapter. En fonction des théories urbanistiques et du rôle qu'on voulait lui confier, le ferroviaire a connu des périodes d'intense développement mais aussi de déclin. Son insertion dans les villes a changé. Nous allons ici tenter de dégager des périodes importantes permettant de suivre ces évolutions et ainsi de mieux comprendre les enjeux actuels qui en découlent.

1.1.1. La naissance de la gare dans les villes du début du XIXème siècle

1.1.1.1. Caractère symbolique

La construction des premières gares marque un tournant radical : c'est le passage du cheval à la locomotive, voire l'expression physique du changement des rythmes de vie dûs à la révolution industrielle. Les rails qui viennent couper des espaces ruraux amènent le bruit, la vitesse et séparent des espaces paisibles par cette infrastructure lourde qu'est le chemin de fer. Aussi, comme lors de tout changement important, on a vu s'opposer les nostalgiques et les progressistes ; les uns voyant là une menace et les autres voyant une chance de développement technologique et industriel.

De 1830 à 1840, la gare n'a donc pas encore de symbolique forte. Tout le débat est cristallisé sur l'image du train, de la locomotive à vapeur. En effet, cette dernière apporte des changements profonds des rythmes de vie, d'échanges, de travail, et de mobilité. Les valeurs transmises par cette infrastructure s'opposent aux modes de vie du monde



Figure 1: *Chemin de fer de Saint Etienne à Lyon, Engelmann, 1839.*

rural. Il est principalement utilisé pour transporter des marchandises, relier des sites de production. Dès 1832 avec la création de la ligne entre Saint Etienne et Lyon, on transporte même des personnes³. Dès lors, l'expansion du train comme moyen de transport complémentaire pour les personnes se développe très rapidement : il permet de développer les échanges, de voyager rapidement et facilement. La notion de distances s'en voit transformée une première fois. De plus, le terme de *Gare* apparaît : il s'agit encore d'un simple lieu abrité dans lequel on attend le train à l'abri des intempéries.

1.1.1.2. *L'insertion dans la ville*

Les premières gares ferroviaires sont situées loin des quartiers d'habitation. Destinées principalement au transport des marchandises, elles sont donc construites à

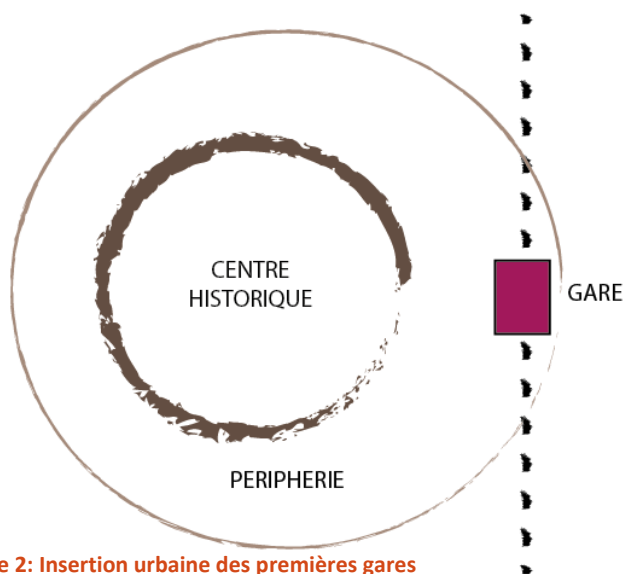


Figure 2: Insertion urbaine des premières gares

proximité des nouvelles zones industrielles. Dans ce premier temps, l'entrée de l'édifice dans les centres anciens est trop complexe car les architectes n'ont pas encore assez de connaissances pour faire face à la complexité technique de telles constructions qui doivent devenir un nouveau lieu public. Elles sont donc vues comme des lieux de passage, de

logement temporaire. Ces bâtiments sont donc autonomes, en dehors de l'urbain.

En effet, pendant le premier tiers du XIXème siècle, l'implantation des gares ne prend pas en compte la croissance suburbaine des villes : On n'imaginait pas encore le potentiel de déplacement des personnes par le train. Ce manque de lien avec la ville conduit à la fermeture de certaines gares comme celle de Houilles sur la ligne de Saint Germain en 1843 qui souffre d'un manque de rentabilité⁴.

³ ROHOU J.-L. (dir.), *Arts et chemins de fer*, Revue d'histoire des chemins de fer, 1994, n°15.

⁴ RABAULT-MAZIERES I., *Pour une juste place des transports dans l'histoire urbaine*, Histoire Urbaine, Société française d'histoire urbaine, 2004, page 11.

Si les plus riches se dotent déjà de résidences de villégiature depuis les années 1820, le développement du chemin de fer a permis à de nombreux urbains de sortir de la ville, d'abord le weekend pour les loisirs : « En établissant des liaisons plus faciles avec les alentours de Paris, le chemin de fer favorisa aussi l'essor des maisons de campagne et stimula la « villégiature » autour de Paris. »⁵. Seulement, ce lien entre la ville et la campagne par le train reste encore, dans la première moitié du XIX^{ème} siècle, destiné à une élite qui a les moyens de dégager du temps pour ses loisirs et de financer ces voyages. Voyons maintenant la forme que prenaient ces premières *haltes*, de tailles modestes et qui étaient une transition vers de réels édifices plus symboliques.

1.1.1.3. Typologies

L'architecture des premiers bâtiments destinés à l'accueil des voyageurs sera guidée par la nécessité d'instaurer de la sûreté et de la sécurité. Il s'agit d'imposer un ordre strict face à une technicité que l'on maîtrise mal : les flux sont canalisés, les arrivées et les départs séparés. Rapidement, 3 typologies de gares apparaissent. Ce qui les distingue est leur implantation par rapport aux voies de chemin de fer.

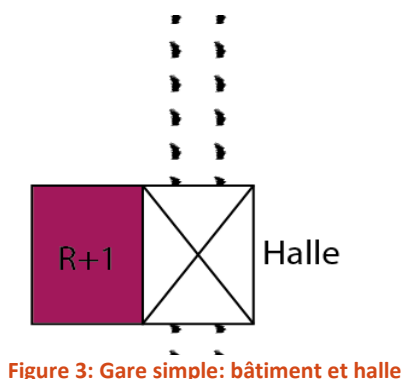


Figure 3: Gare simple: bâtiment et halle

Ces premières gares sont construites comme de simples bâtiments à usage d'habitation, auxquels s'ajoute une grande halle en bois recouvrant les voies. Le bâtiment contient simplement une salle pour les voyageurs et à l'étage des bureaux et le logement du chef de gare. Il s'agit de la forme la plus simple et qui a inspiré tous les autres édifices. Les gares peuvent être « de tête » lorsqu'elles se situent en bout de ligne ou « de passage » lorsqu'elles se situent le long des voies comme sur le schéma ci-contre.

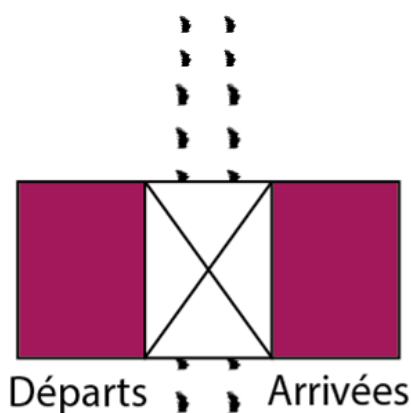


Figure 4: Gare séparant les entrées et les arrivées

Les secondes permettent de mieux gérer la séparation entre les flux entrants et sortants de l'édifice : elles sont constituées de deux bâtiments en brique ou en pierre, parallèles aux voies et reliés par une halle en bois. Ils sont souvent parfaitement symétriques. On y retrouve les mêmes équipements que dans l'exemple ci-dessus.

⁵ RABAULT-MAZIERES I., *Pour une juste place des transports dans l'histoire urbaine*, Histoire Urbaine, Société française d'histoire urbaine, 2004, page 11.

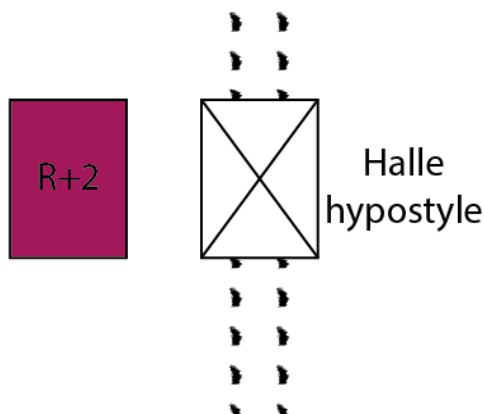


Figure 5: Gare Italienne du début du XIXème : bâtiment voyageur et halle hypostyle

Les troisièmes émergent en Italie dès 1840, lorsque Milan expérimente une nouvelle forme de gare en séparant le bâtiment voyageur de la halle⁶. Ainsi, ce dernier n'est pas contraint au niveau architectural et peut s'élever sur plusieurs niveaux en reprenant les codes des constructions publiques plus classiques. Une autre particularité de la gare de Milan est que sa halle reprend les codes hypostyles, ce que l'on retrouvera plus tard lors de la monumentalisation de ce support du transport de passagers dans la seconde moitié du XIXème siècle.

1.1.2. La gare comme porte de ville monumentale, 1850 - 1940

1.1.2.1. Caractère symbolique

Entre 1840 et la fin du XIXème siècle, l'on observe un changement dans la pensée de l'immeuble support du transport ferroviaire : d'une halte, il devient un édifice. Il ne s'agit non plus de réaliser une simple construction technique, mais de construire un *édifice* ayant un sens, une valeur. La petite construction devient un objet autonome. Dans la littérature avec Victor Hugo ou encore Emile Zola, on se rend bien compte que l'immensité de ces lieux entraîne une forme de « fascination » : La gare n'est pas seulement le support de la mobilité, mais symbolise le travail et une organisation qui s'inspire de l'usine, voire du logement⁷. On parle même d'un lieu de culte lié au progrès, à l'industrialisation⁸. On compare l'architecture impressionnante des grandes gares, avec leurs voutes de fer, à l'architecture des cathédrales. Parce qu'elle est un symbole de la modernité, les romantiques les combattent alors que les progressistes, à l'image des saint-simoniens, les idolâtrèrent et poussent à leur développement.

L'image qui rester est celle de l'immensité, du bruit, de la vie, du mouvement incessant. Toutes ces choses que le grand public découvre pour la première fois et qui fait de la gare un lieu à part, avec une identité propre et une architecture qui doit allier espace public et espaces techniques. On y trouve désormais non seulement des lieux liés au

⁶ MAZZONI C., *Gare, architectures 1990-2010*, Paris, Actes SUD/Motta, 2001.

⁷ ZOLA E., *La bête Humaine*, Paris, 1890.

⁸ BARTOLI M., *Le train dans la littérature française*, Paris, Edition Notre Métier, 1969, page 98.

transport comme des billetteries et des espaces d'attente, mais aussi des aménités telles que des bibliothèques, des salons ou encore des buffets ! En 1846 Théophile Gauthier voit dans la gare « Le palais de l'industrie moderne et le temple de la religion du chemin de fer »⁹.

Cette image change au cours du XX^{ème} siècle. L'attrait de la nouveauté n'étant plus là, la perception change. Le transport par voie de train se démocratise, les employés, les ouvriers, les immigrés, toute la population peut accéder à ce moyen de transport. La gare, cet édifice immense, devient une réelle porte d'entrée dans les villes. Elles doivent représenter le lieu qu'elles permettent d'atteindre et de quitter. On parle de palais urbains issus de collaborations entre ingénieurs et architectes. La gare impose sa place et devient de plus en plus importante dans les villes avec l'augmentation continue du nombre d'usagers. C'est ce que nous allons voir maintenant.

1.1.2.2. *L'insertion dans la ville*

Bien que les gares restent bien souvent dans les quartiers extérieurs aux centres-villes historiques, la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle voit les gares se rapprocher du centre et sortir des périphéries : on parle de gares *intra-muros* à l'image des gares de Londres, Paris ou Munich. Seulement la contrainte du passage des rails dans la ville impose la forme des gares de « tête » qui devient majoritaire dans les grandes villes.

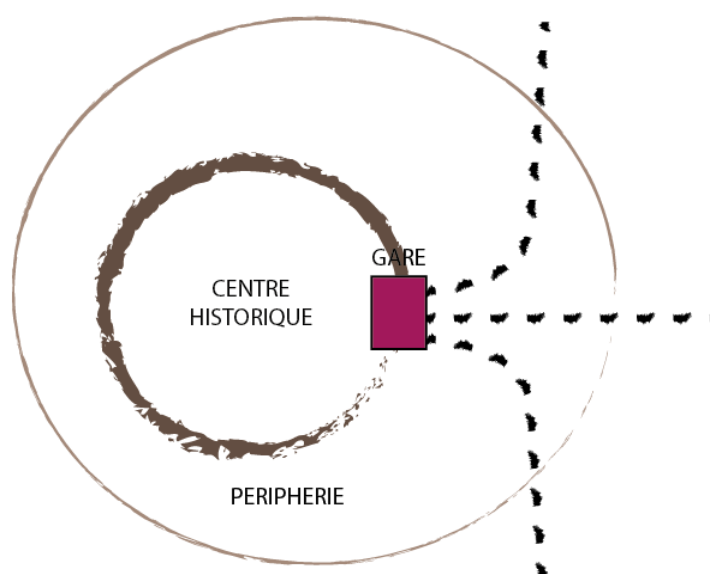
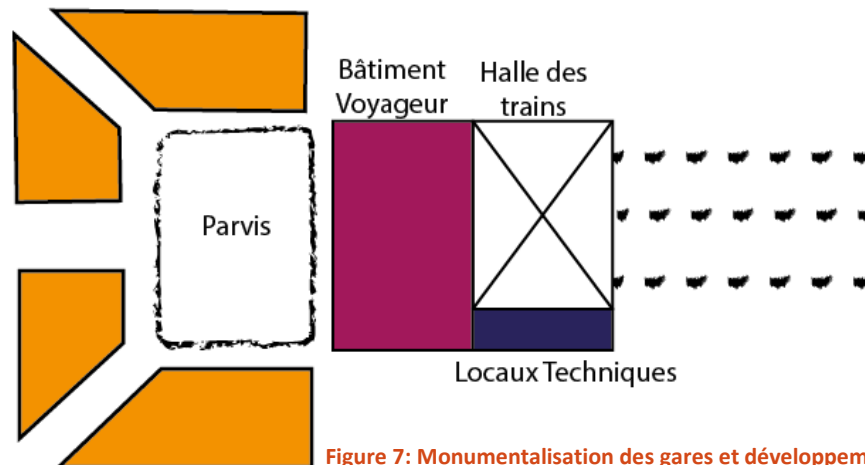


Figure 6: Insertion urbaine des gares, 1850 - 1940

⁹ Gautier T., *Des gares de chemin de fer*, Paris, Le Moniteur universel, 13 juillet 1968.

Mais plus que cela, la construction d'une gare devient l'occasion de créer un nouveau quartier, c'est un nouveau pôle de développement de la ville et non plus seulement un bâtiment technique à l'extérieur de cette dernière. La monumentalisation de ces édifices dont nous traiterons les détails ci-après donne lieu à des aménagements urbains ambitieux. La place devant la gare, que nous nommons *parvis* s'impose, et l'accès à la gare se fait généralement par de grandes et riches avenues.



Ce parvis devient un lieu important de la transition entre la ville et la gare et permet d'accueillir les moyens de transports urbains, reflet des premières traces de l'intermodalité. Fort du succès des gares, les quartiers se développent puis les liaisons interurbaines qui sont le point de départ du développement des périphéries à grande échelle et donc l'essor des villes : c'est le début de l'exode rural, en France notamment.

Cependant, comme durant la période précédente, le bâtiment gare reste un édifice à part, hors de la ville et dont l'accès est strictement contrôlé. Les flux y sont maîtrisés et contrôlés afin de préserver la sécurité et le bon fonctionnement des emprises ferroviaires. Cette organisation spatiale cloisonnée est issue d'un impératif technique, mais vient aussi du fait de la gestion du ferroviaire par de nombreux groupes privés qui sont fusionnés en 1853 en 6 grands groupes monopolistiques. Il s'agit de répondre à des demandes publiques et privées dans un seul et même espace, chacun ayant ses propres attentes. L'ensemble de ces enjeux entraîne des constructions complexes et parfois des incohérences : nous allons maintenant essayer de dégager de ces nombreuses constructions une classification typologique.

1.1.2.3. Typologies

Cette période (1850-1940) marque une plus grande diversité dans les formes des gares. Si les haltes et gares locales conservent les organisations simples de la première moitié du XIX^{ème} siècle, les grandes villes voient ces monuments évoluer.

Comme nous l'avons vu, les architectes et les ingénieurs s'associent afin de créer un bâtiment monumental qui assure l'interface entre la ville et l'univers technique du chemin de fer. Ainsi, il émerge une organisation de la gare dans la ville qui reste majoritaire avec un parvis, un bâtiment voyageur et une halle monumentale. Mais l'organisation interne à l'*édifice gare* fait l'objet de nombreuses innovations qui multiplient les formes donc les typologies. Nous allons ici en faire émerger les principales. Pour se faire, nous allons tenter de représenter ces typologies selon la classification de Cristiana Mazzoni qui parle de « quatre traditions nationales »¹⁰. De façon générale d'abord, l'édifice doit contenir au minimum une halle pour les voyageurs, la billetterie, le dépôt à bagages, les salles d'attente des différentes classes, et le logement des activités internes à la gare.

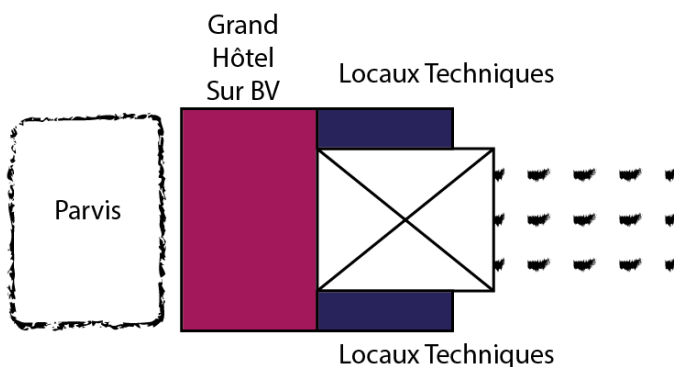


Figure 8: Gares au Royaume-Uni, 1850 - 1940

Au Royaume-Uni d'abord, une forme de gare devient très vite dominante : le bâtiment voyageur, devant un espace public identifié, est dominé par un grand hôtel, souvent luxueux. Les locaux techniques se séparent du reste de la gare et

s'installent dans les ailes latérales. L'alliance de la technique par les ingénieurs et du néogothique ou néoclassique utilisé par les architectes fonctionne bien et les espaces y sont clairement définis.

La présence de grands auteurs classiques tels John Ruskin, fervent opposant de l'architecture industrielle, a conduit à privilégier une architecture de style classique afin de cacher l'architecture de fer des grandes halles¹¹.

¹⁰ MAZZONI C., *Gares, architectures 1990-2010*, Paris, Actes Sud/Motta, 2001.

¹¹ RUSKIN J., *Les sept lampes de l'architecture*, Paris, Les presses d'aujourd'hui, 1980.

En Allemagne, on observe une organisation complexe. Chaque corps de bâtiment est séparé des autres, clos, et fait face à un espace public qui lui est propre. On arrive rapidement à des organisations peu lisibles rendant l'exploitation de la gare lourde et peu efficace. On peut notamment noter que les halls d'entrée et de sortie se multiplient ce qui peut perdre le voyageur. Le fait que chaque façade soit traitée comme si elle était la principale peut ajouter à la confusion.

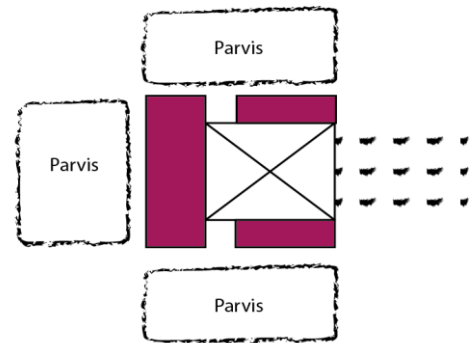


Figure 9 : Gares Allemandes, 1850 - 1940

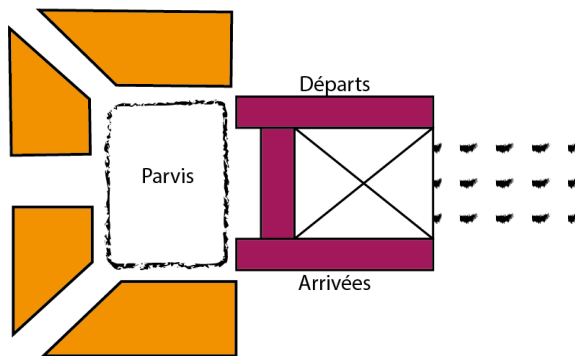


Figure 10: Gares Italiennes, 1850 - 1940

En Italie ensuite, les gares se retrouvent dans des quartiers « haussmanniens », face à de grandes avenues qui les relient aux centres des villes. La transition entre la gare et l'urbain se fait encore une fois via un parvis. Les départs restent séparés des arrivées. Si la façade se veut imposante en reprenant l'architecture des hôtels de ville, les deux corps latéraux sont les composantes les plus importantes de l'ensemble. Destinés aux départs ou aux arrivées des voyageurs, ils contiennent aussi des services publics et des salons luxueux.

Mais durant cette période, les plus grandes innovations se trouvent en France.

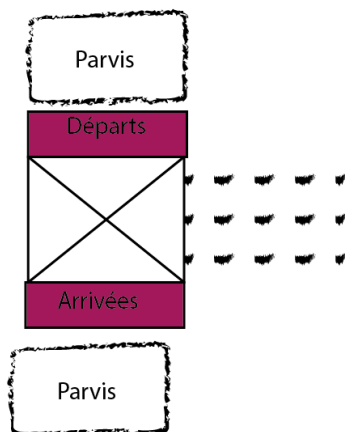


Figure 11: Exemple de Gare française, 1850 - 1940

Les exploitants et les pouvoirs publics tentent de trouver la forme la plus efficace en fonction de la taille et de la fréquentation de la gare. Les compagnies ferroviaires se groupent avec des bureaux d'architecture et des ingénieurs afin de faire émerger des « programmes fonctionnels » qui doivent permettre d'atteindre la meilleure organisation possible en fonction des types de gares. On arrive alors à des organisations différentes comme on peut le voir dans les schémas suivants.

Aussi, le traitement architectural, les techniques utilisés et la distribution des voyageurs dans la gare sont de mieux en mieux réfléchis par chacun. On considère d'ailleurs que la vision de la gare comme bâtiment symbolique et reconnaissable date de cette période de grandes innovations. Auguste Perdonnet déclarera que « les gares ferroviaires ont-elles aussi leur architecture particulière »¹². C'est donc en France que le tryptique espace urbain/technique/architecture est le mieux géré et à même de répondre aux besoins des usagers et des exploitants.

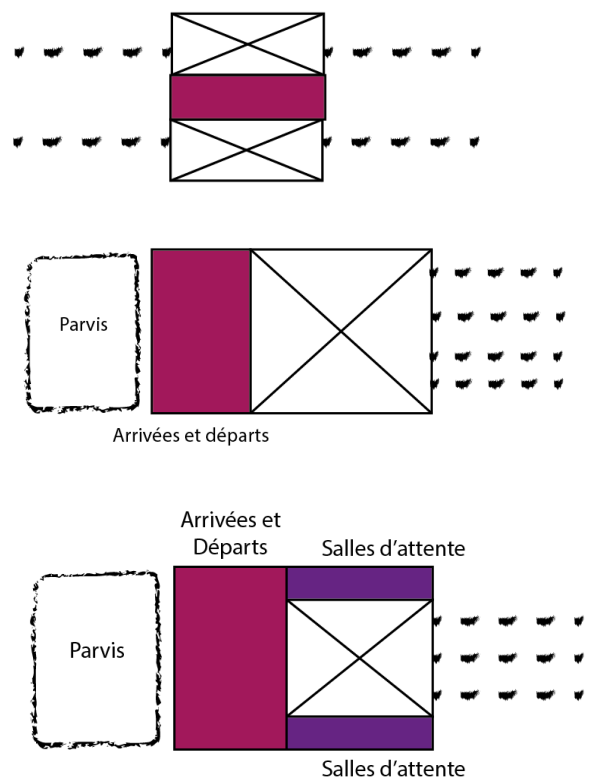


Figure 12 : Exemples de gares françaises, 1850 - 1940

Les édifices ferroviaires français serviront de modèle pour de nombreuses villes européennes qui se sont elles aussi dotées de cette infrastructure durant la même période. C'est au cours des 1880 que le transport ferroviaire explose et atteint son apogée. Les réponses examinées jusqu'ici ne sont plus suffisantes et les plus grandes gares doivent revoir leur organisation ou être agrandies. On voit apparaître de nombreuses études concernant la typologie des gares, leur fonctionnement et l'architecture qui doit être mise en place. Les gares des grandes villes sont alors un condensé de toutes les innovations que nous avons pu voir depuis le début du XIXème siècle. On définit alors quatre types de gares : la gare de tête, la gare-pont, la gare îlot et la gare passage. Ces systèmes sont déclinés et adaptés à la situation de chaque grande ville. L'objectif y est la lisibilité et la hiérarchisation des différents espaces (salles d'attente, billetterie, halle des trains), tout en proposant une réelle continuité de l'espace public avec l'apparition de « la galerie des usagers », sorte de vaste place couverte qui permet l'attente et où l'on trouve des commerces et des services.

Par la suite, la Seconde Guerre Mondiale changera radicalement l'image du transport ferroviaire et donc des gares. Le caractère symbolique de ces monuments n'est plus reconnu et cela se sentira dans leur conception qui privilégiera dès lors la technique et la conception en terme de flux : c'est la « gare moderne ».

¹² PERDONNET A., *Traité élémentaire des chemins de fer*, Paris, 1855-1856.

1.1.3. La gare Moderne, nœud d'échange détaché de la ville

1.1.3.1. Caractère symbolique

Si la première moitié du XX^{ème} siècle était l'âge d'or du transport ferroviaire et des gares, la seconde guerre mondiale a changé radicalement l'image de ce mode de transport. Utilisés comme une machine guerrière par le troisième Reich, les trains et les gares deviennent un souvenir cru des déportations. Tout le caractère symbolique qui alliait références historiques et modernité se perd. Ainsi, le lieu de départ des trains n'est plus un lieu public spécifique avec ses règles et ses références passées. C'est un lieu à traverser avec hâte ou l'attente devient une contrainte. Un lieu anonyme qui perd ses fonctions d'espace public collectif. La gare doit être fonctionnelle, efficace. Son insertion dans la ville d'ailleurs montre bien cette volonté de la cacher, et c'est ce que nous verrons par la suite.

De plus, l'entre-deux-guerres voit aussi une nouvelle révolution dans les modes de déplacement : c'est l'avènement de la voiture, nouveau symbole de la modernité. Construites à la chaîne depuis l'invention de Henry Ford (avec la Ford T dès 1908). Dès lors, l'Etat n'investit plus dans le chemin de fer. Les faillites des compagnies privées de chemin de fer en 1936 entraînent d'ailleurs la création de la Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF) dès 1937. Le « tout-voitures » est à l'honneur et l'on a pour la première fois une baisse du nombre de gares et des kilomètres de réseaux de voies ferrées.

Cette nouvelle organisation fait de Paris, capitale et de loin la plus grande ville de France, le centre d'un réseau hiérarchisé suivant des lignes radiales rejoignant cette ville. Ainsi les gares sont-elles classées selon leur importance, leur trafic et leur situation géographique par rapport à la capitale. Cette organisation se retrouve encore aujourd'hui avec la classification des lieux d'attente du train en « gare nationale », « gare régionale » ou « halte ferroviaire ».

C'est enfin l'arrivée du mouvement Moderne qui change la perception que l'on peut avoir de ces lieux : les architectes les dessinent peu et tentent d'en effacer les effets sur leurs aménagements. Les écrits de grands architectes comme Le Corbusier¹³ (moderne) ou encore Tony Garnier¹⁴ (rationnaliste) permettent de bien comprendre cette évolution.

¹³ LE CORBUSIER, *Urbanisme*, Paris, G. Grès et Cie, 1923.

¹⁴ GARNIER T., *Une Cité industrielle, Etude pour la construction des villes*, Paris, Massin et Cie, 1917.

1.1.3.2. *L'insertion dans la ville*

L'invention de la traction électrique pour remplacer la machine à vapeur à la fin du XIX^{ème} siècle permet de repenser l'aménagement intérieur des gares. Il faudra cependant attendre l'après-guerre pour que cette innovation prenne complètement pied dans le système ferroviaire : c'est un grand pas pour plus de souplesse dans les formes des gares. Cette nouvelle conception de l'édifice est issue principalement, comme nous l'avons vu, du mouvement Moderne. L'infrastructure doit donc répondre aux exigences de la « ville moderne ». De fait, l'insertion dans l'urbain n'est plus un enjeu prioritaire. Le parvis, autrefois vu comme une transition entre la ville et le monde technique du ferroviaire perd de son caractère spécifique. La gare devient une simple infrastructure de transport sans lien avec son territoire. Elle doit être enterrée ou alors dissimulée par d'autres bâtiments. Ainsi, pour Le Corbusier, l'édifice doit être enterré avec plusieurs niveaux alignés verticalement, entourée de 4 buildings et dont la toiture sert d'accès pour les « taxis aériens » (voir ci-contre).

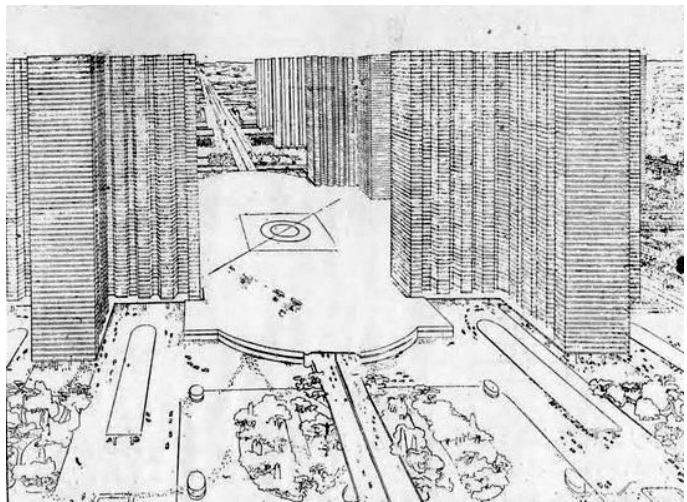


Figure 13: Le Corbusier, *projet pour une gare centrale, 1922.*

Dans le même temps la ville change. Si les anciennes gares se situent à proximité des centres-villes, ces derniers perdent de leur importance et de leur population. La gare n'étant plus un moyen de développer un quartier, celles-ci se trouvent de plus en plus entourées de friches. Notons que les Villes Nouvelles modernes deviennent de plus en plus importantes et que des quartiers d'affaires se construisent de plus en plus loin de la ville. Les nouvelles gares se trouvent au cœur de ces quartiers, sans lien direct avec l'aménagement urbain.

De manière générale, si la gare se déconnecte de la ville, elle devient cependant un lieu privilégié de la multimodalité. On imagine alors que chaque niveau de la gare (en souterrain) se compose d'un moyen de transport : trains régionaux, de banlieue, métro, bus. L'édifice peut alors se définir comme un « nœud d'échange », le croisement de plusieurs parcours.

1.1.3.3. Typologies

Cette dernière remarque sur le caractère central de la gare dans les nouvelles mobilités liées aux transports en commun nous permet d'aborder la typologie de ces « gares modernes ». Pour que cette « machine » fonctionne, tout doit être optimisé. La conception des gares, chez les modernes comme les rationalistes, devient alors techniciste avec une stratification verticale des moyens de transport. La fluidité des espaces et des déplacements devient le critère premier. Chacun doit ressentir une fluidité du parcours, s'orienter facilement et avoir accès à une offre multiple en termes de modes de déplacement. L'architecture concentre donc des principes géométriques fonctionnels, avec des formes épurées qui mettent en avant la transparence (utilisation du verre) et l'absence de mensonge dans le dessin (fin des références classiques ou baroques). Les matériaux utilisés en effet changent, puisque les structures en béton sont privilégiées, notamment pour la construction des marquises qui remplaceront les grandes halles de fer et de verre. L'idéal de ce type de gare pourrait être représenté suivant la coupe schématique suivante :

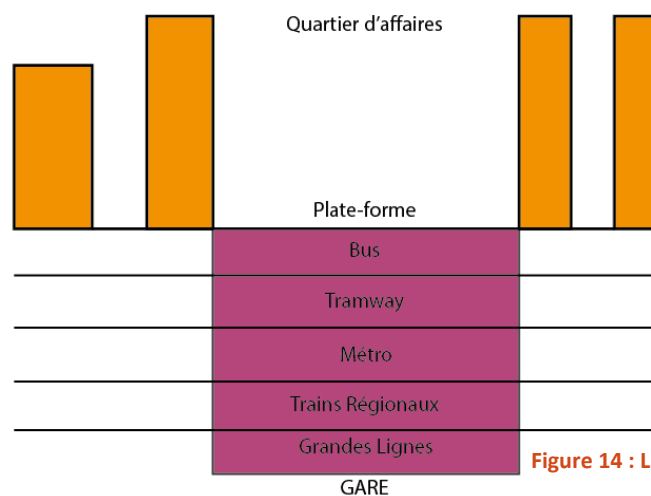


Figure 14 : La gare Moderne

Perte de sens, fonctionnalisme, technicisme, architecture épurée : La gare devient un bâtiment administratif anonyme, uniquement tourné vers les déplacements. En tournant le dos à son caractère d'équipement public, l'édifice devient un « grand magasin pour prestations liées au transport »¹⁵. Cette vision dure jusque dans les années 1980-90 où l'on parlera de la « renaissance des gares ». Il en découle la conception contemporaine de ces bâtiments destinés à l'accueil des voyageurs qui se veut un compromis entre fonctionnalité, échanges entre usagers et multiplication des fonctions.

¹⁵ ANGELINI A., *Cinque anni di politica dei trasporti*, Vallecchi, Florence, 1960 ; Cité in MAZZONI C., *Gare, architectures 1990-2010*, Paris, Actes SUD/Motta, 2001.

1.2. Les enjeux contemporains : La renaissance de la gare

Dans les années 1980 et 1990 apparaissent les premières interrogations sur la qualité de la ville Moderne. L'utopie développée à partir d'une ville où la voiture est reine et où la technologie doit répondre à de nombreux besoins s'essouffle. Il en va de même en ce qui concerne les gares dès les années 1990. La vision techniciste est remise en question et de nombreux débats voient le jour sur ce que doivent être ces édifices, comment leur redonner du sens et le replacer dans la ville. Il s'agit là d'une nouvelle phase de transition qui a donné jour aux gares que l'on connaît aujourd'hui.

Après deux siècles d'évolutions, nous sommes face à une grande variété typologique due aux différents modèles historiques. Mais l'on observe aussi de nombreux dysfonctionnements. Alors que les usages et les demandes des usagers évoluent, l'adaptabilité des bâtiments accueillant les voyageurs est faible. Pour faire face à ces nouveaux défis, la SNCF s'est dotée dans les années 1990 d'une branche appelée « Agence Gares » et qui deviendra « Gares et Connexions » dès 2009. Cette nouvelle entité a pour objet de développer les gares existantes tout en proposant des solutions nouvelles en termes d'aménagement et de services aux voyageurs. Quels sont alors les grands enjeux des gares contemporaines ? Comment redonner du symbolisme à des bâtiments en perte de sens ?

1.2.1. La position de la gare dans la ville : L'opportunité d'un projet urbain à l'échelle du quartier

1.2.1.1. Justification de la démarche

Le phénomène de métropolisation, mais aussi le retour dans les centres anciens d'une partie de la population replace de nombreuses gares au cœur du système urbain. Pour être concurrentielles, les villes veulent être *accessibles, connectées*. Par la tertiarisation, chacune souhaite attirer des cadres et des jeunes diplômés. Pour les gares qui se trouvaient dans des quartiers plus ou moins abandonnés et entourées de friches, il s'agit d'une grande opportunité : être le point de départ du réaménagement d'un quartier tout en accompagnant un nouveau système de transport qui soit multimodal.

En redevenant attractif dans une société extrêmement *mobile*, le système ferroviaire redonne aux gares l'image d'une porte d'entrée dans la ville, lieu de passage de tout nouvel

arrivant. La gare se repositionne comme un secteur urbain à part entière dans des quartiers le plus souvent destinés au tertiaire et au logement. N'oublions pas que l'infrastructure ferroviaire est lourde et crée de réelles fractures dans l'urbanisation séparant totalement certains quartiers. Redéfinir la gare et son quartier, c'est se donner la possibilité de créer du lien entre différents espaces, mais aussi réduire la fracture entre les centres anciens et leurs périphéries en faisant de ce lieu une nouvelle centralité multifonctionnelle. Dernièrement, lors d'une interview, Jacques Ferrier¹⁶ expliquait à propos de ses recherches sur un lieu d'attente du train qui serait *sensoriel* : « Nous avons toujours envisagé cette gare comme un projet urbain en communication avec les villes ». Mais plus que ça, pour fonctionner et afin de prendre toute sa place, « ces gares proposeront au voyageur une offre de ville » comme l'affirme Pauline Marchetti dans la même entrevue.

L'idée d'une gare enterrée pensée à l'échelle du grand territoire est donc révolue. Pour fonctionner, ce bâtiment doit répondre aux exigences de différentes échelles et temporalités. Si Etienne Guyot¹⁷, président du directoire de la Société du Grand Paris, voit « la gare comme un équipement public parfaitement intégré dans la ville et qui s'impose de nouveau comme un repère urbain » tout en étant « humain » et « connecté », quels sont les objectifs concrets de ces requalifications ? Quelles sont les échelles de réflexion ?

1.2.1.2. Les différents objectifs de la requalification

Dans le cadre des réflexions sur le Grand Paris, Pauline Marchetti estime que « notre mission est dans cette dualité entre local et global ». Cela signifie bien que les gares ont un effet à différents échelles et concernent différentes problématiques. Si, comme l'affirmait Fabienne Keller¹⁸, « la gare et son environnement apparaissent comme centre d'un territoire urbain et durable à fort potentiel », les villes ont su s'en saisir afin de mener de véritables projets de ville.

La période après-guerre a fait de la gare et de son quartier un espace secondaire, non prioritaire pour le développement de la ville. Avec le temps, et notamment suite au phénomène de désindustrialisation dans les pays occidentaux, les quartiers de gares se sont

¹⁶ VATOV M.-C. (dir), *Urbanité des gares « sensuelles »*, Traits Urbains, Paris, décembre 2014, n°72.

¹⁷ Etienne Guyot, *Architecture et design des gares du Grand Paris résultat de la consultation de la mission de conseil*, Editorial, Société du Grand Paris, 2012, p.1.

¹⁸ Fabienne Keller, *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, mars 2009, p.11.

vus désaffectés et constitués principalement de friches. Ces dernières représentent un potentiel fort pour les urbanistes et les aménageurs puisqu'elles constituent une poche de foncier mutable. Ainsi, de grandes parcelles peuvent facilement être urbanisées après avoir été acquises, par les villes notamment. Faire renaître un quartier de gare, c'est donc avoir la possibilité de densifier la ville. En implantant des services, du tertiaire, des grands équipements ou encore du logement dans ces quartiers, on limite d'autant l'étalement urbain. Alors que la voiture permettait des déplacements longs et favorisait le mitage, les quartiers de gares se parcourent principalement en modes doux ou actifs, ce qui oblige à un resserrement des activités et des différentes fonctions dans un rayon d'environ 800 mètres autour du lieu d'arrivée des trains. Si l'impact d'un tel projet est relatif à l'importance de la gare et de son implantation, il reste un moyen intéressant pour de nombreuses villes moyennes pour démarrer un projet de réhabilitation urbaine : c'est d'ailleurs souvent via une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) que les décideurs publics décident d'aménager ces quartiers.

Aménager ce *rayon d'influence* autour de la gare, c'est aussi avoir une visée économique. C'est le cas notamment lors de l'arrivée du Train à Grande Vitesse (TGV) dans les villes. En effet, en facilitant l'accessibilité à la ville, on peut espérer attirer de nouvelles entreprises et développer le tourisme. Alors que les villes sont de plus en plus en concurrence, faire parti d'un réseau efficace de mobilité est devenu un atout majeur. Si l'implantation d'une gare ferroviaire suppose un risque (devenir une cité dortoir), lorsque des politiques publiques d'accompagnement sont menées, on bénéficie souvent de retombées positives. En termes d'image d'abord, puisque le train reste le reflet d'une certaine modernité. En terme d'attractivité ensuite, puisque c'est l'opportunité de développer des projets urbains ambitieux qui peuvent devenir la vitrine d'un territoire. L'ensemble de ces changements montrent d'ailleurs un certain dynamisme et une volonté politique à même d'attirer des investisseurs privés.

Si Jacques Ferrier affirme que « chaque équipe de projet élabore son projet en fonction de l'identité du territoire »¹⁹, il est nécessaire d'anticiper les effets que peuvent avoir de tels aménagements afin qu'ils n'accélèrent pas des processus négatifs déjà en

¹⁹ VATOV M.-C. (dir), *Urbanité des gares « sensuelles »*, Traits Urbains, Paris, décembre 2014, n°72.

marche par la mise en concurrence avec des villes plus attractives. Il s'agit de bien calculer le potentiel de développement socio-économique et d'impulsion de la dynamique de réhabilitation urbaine.

Enfin, mettre en place un tel projet signifie faire face à ou anticiper l'augmentation des flux de voyageurs, qui ce soit pour le travail ou les loisirs. Par la concentration des populations aux abords des grands bassins d'emploi, mais aussi avec la hausse du prix des matières premières et la sensibilisation aux enjeux du développement durable, on estime que le report modal qui s'esquisse depuis une quinzaine d'années entre l'automobile et le ferroviaire va continuer, voire s'accroître. Fabienne Keller affirme d'ailleurs que « compte tenu des évolutions de trafic observées et des projets en cours et programmés, la fréquentation des TER sera multipliée par quatre à l'échéance de 2030 »²⁰. S'il s'agit d'un enjeu majeur pour les transporteurs et les Autorités Organisatrices des transports (AOT), cette réflexion doit aussi être portée par les villes qui doivent réfléchir à long terme sur l'accessibilité, mais aussi le dimensionnement des aménagements et infrastructures alentour (voies, parkings, logements, transports en commun...).

1.2.1.3. Intégration urbaine et crise fonctionnelle

Les gares, en permettant l'accessibilité d'une ville depuis une autre notamment, attirent de nombreux usagers. On parle d'objets « attracteurs »²¹ mais qui seraient ici limités à certains axes ou parties du territoire. Ils sont aussi « sélecteurs »¹⁶ puisque l'accès aux quais est bien souvent limité aux voyageurs. Mais au niveau du quartier, ils favorisent l'implantation de commerces, d'activités. Seulement, cette capacité à être attractif est encore peu utilisée dans nos édifices gares qui sont trop destinés au transit, et non pas à l'arrêt. Alors que l'interface entre les deux espaces (ville/ferroviaire) devrait permettre un développement plus rapide des deux entités, on observe que « plusieurs interfaces défaillantes [...] ne font que dévaloriser les spécificités des éléments interfacés ». Ainsi, au lieu d'un enrichissement mutuel, la présence de l'infrastructure peut appauvrir un espace en créant une rupture forte. Notons ici que la rupture spatiale n'est pas le seul effet néfaste de la présence de gares et de rails en ville : le bruit induit peut aussi conduire à une baisse d'attractivité du quartier, notamment pour le logement.

²⁰ KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p.36-37.

²¹ LAMPIN-MAILLET C., *Géographie des interfaces, une nouvelle vision des territoires*, Paris, Editions Quae, 2010.

Si l'on peut ici parler de crise fonctionnelle, c'est que l'on tente de faire coïncider deux objets qui d'habitude sont séparés : le transport ferroviaire et l'aménagement urbain. On peut même parler, comme le fait Fabienne Keller²², de deux « cultures » différentes. Il s'agit de faire cohabiter deux visions historiquement différentes de la gestion des espaces qui sont le public ouvert à tous et qui a vocation à accueillir du public ; et le monde des gares qui est resté jusqu'au XXème siècle fermé aux non-voyageurs. Tout aménagement contemporain veut donc faire passer la ville dans la gare, l'ouvrir à l'extérieur pour supprimer ce qui est ressenti par les habitants, les usagers et les aménageurs comme une rupture dans la ville : c'est le passage du service de transport au service de la ville, avec des objectifs et caractéristiques totalement différents et des obligations en termes de sûreté du système ferroviaire à repenser afin d'assurer à chacun le confort et la sécurité qu'il convient. C'est le passage de l'industrie au service, qui doit permettre à la gare de vivre et de faire vivre son quartier : « La cohérence du territoire et du transport dépendent pourtant de la conjugaison de ces deux univers »¹⁸.

Cependant, il semble que si l'on peut diminuer l'ensemble de ces effets néfastes pas des aménagements bien réfléchis et des dispositifs techniques (notamment pour le bruit), on ne fait que diminuer des impacts sans les éliminer totalement : « les éléments de régulation limitent cette interpénétration de l'urbain et du ferroviaire »²³ (sécurité, cloisonnement).

Dans le même temps, en sortant de l'échelle stricte de la gare, le système ferroviaire doit s'adapter à l'organisation polycentrique des villes et à leur étalement. Alors que la conurbation est une réalité pour de nombreuses villes, une grande gare centrale n'est plus suffisante. Si les moyens de transport urbains (tramway, métro, bus) et régionaux (cars départementaux) sont une première réponse à cet enjeu, le chemin de fer a un rôle à jouer dans une échelle intermédiaire, trop large pour le tramway et le métro et trop resserrée pour les cars : celle de l'agglomération. L'objectif est de favoriser le report modal, notamment pour les déplacements pendulaires, en offrant aux usagers potentiels un moyen de transport efficace qui se traduit par une gare ou une halte à proximité de leur logement avec par exemple un parking relai, un arrêt de bus et des parkings pour vélos ; une desserte à *haut niveau de service* qui soit comparable à un tramway ou un métro aux heures de

²² KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p.36-37.

²³ LAMPIN-MAILLET C., *Géographie des interfaces, une nouvelle vision des territoires*, Paris, Editions Quae, 2010.

pointe ; et une desserte des polarités importantes de l'agglomération. Il s'agit de décongestionner les entrées de villes aux heures de pointes, et notamment les entrées autoroutières et périphériques.

On peut citer ici l'exemple de la ville de Saint-Etienne qui en France a servi d'expérimentation avec comme gare principale Saint-Etienne Châteaureux soutenue par des gares secondaires desservant une grande partie de la ville et son pourtour et qui sont en lien direct avec les tramways ou les bus : Saint-Chamond, Carnot, Le Clapier, Bellevue, La Ricamarie, Le Chambon-Feugerolles, Firminy. Si l'on reste ici sur un système de TER, la ville de Lyon a approfondi ce fonctionnement en mettant en place un système de *Tram-Train* dans l'ensemble de l'ouest de l'agglomération en rénovant ou en créant de nouvelles haltes ferroviaires le long de trois axes stratégiques se rejoignant dans la gare de Lyon-Saint-Paul à proximité du Métro D. L'agglomération Genevoise suit ce même objectif en mettant en place son projet CEVA (Cornavin - Eaux-Vives - Annemasse) cette fois-ci à une échelle transfrontalière entre la France et la Suisse et qui doit permettre non seulement de faciliter les déplacements pendulaires, mais aussi d'atteindre un développement polycentrique plus équilibré autour de la métropole Suisse. Ces différents exemples placent le problème du report modal qu'il faut favoriser et donc de la forme que doivent prendre les gares qui composent ces systèmes : c'est le développement de *pôles d'échanges multimodaux*.

1.2.2. La gare comme pôle d'échange multimodal accessible

1.2.2.1. La gare au cœur des moyens de transports durables

Faire face à la crise fonctionnelle qui peut exister entre la ville et la gare, c'est tout d'abord remettre le lieu de départ du train au cœur du système de transport des villes. Si la part du ferroviaire a augmenté notamment pour les déplacements professionnels, des nouveaux usages apparaissent concernant l'ensemble des modes de transport qu'ils soient individuels (modes doux, voiture) ou collectifs (bus, tramway, métro). Mais les quartiers de gares, par leurs évolutions successives sont souvent peu lisibles, complexes, et trouver le bon moyen de transport dans ces espaces peut s'avérer laborieux.

L'enjeu est ici de replacer l'édifice *gare* au cœur de ce réseau de transport, et cela se traduit généralement par l'émergence de « Pôles d'Echanges Multimodaux » (PEM). Ces derniers se servent de l'image de la gare comme point de repère pour de nombreuses

personnes, comme une sorte de point de rencontre évident même pour ceux connaissant peu la ville. Ainsi, la rénovation d'une gare peut être un point de départ pour redessiner l'offre de transport alentour, en se servant notamment du parvis comme lien entre les différents modes. C'est aussi l'occasion de développer l'offre existante en mettant en place des parkings pour vélos, parkings relais, véhicules partagés de type « *Citélis* » ou encore des services appropriés comme des salles d'attente ou abris, des zones de recharge des voitures électriques ou bien un accès wifi gratuit.

Cette multiplication de l'offre favorise le report modal, mais correspond aussi mieux aux exigences des personnes mobiles. Si une grande part de la population est de plus en plus connectée, cela permet aux voyageurs de communiquer en continu et donc d'adapter leurs trajets en fonction des appels, mails ou messages qu'ils reçoivent. Cette souplesse dans les agendas et les déplacements de chacun oblige à une grande flexibilité de l'offre qui ne peut se faire qu'en multipliant les moyens de transport à disposition. De plus, en favorisant ce report modal et donc les transports en commun, les PEM sont le moyen de replacer les gares au cœur des moyens de transport durables, moins carbonés que le véhicule individuel. De fait, Fabienne Keller²⁴ parle de « l'émergence d'un nouveau concept : la « Grande Gare » contemporaine multimodale » qui, selon elle, demande à la SNCF et à Réseau Ferré de France (RFF) une réflexion globale qui ne place plus la « sécurité ferroviaire » au-dessus de tous les autres objectifs, mais bien de traiter tous les enjeux du *projet* de façon transversale. Les questions ne doivent plus se poser uniquement sur le bâtiment gare et ses dépendances foncières, mais bien dans le « kilomètre stratégique » autour de l'édifice. Pour appuyer cette vision d'une gare qui ne serait plus seulement un édifice technique et sécurisé, Pauline Marchetti exprimait aussi dans l'entrevue à *Traits Urbains* qu'« Il y a tellement de technicité et d'infrastructure dans ce type de projet que si l'on n'introduit pas un projet culturel et sensoriel, c'est dur ».

Seulement cette exigence nécessite de prendre en compte de nombreuses contraintes qui sont notamment dus à la grande diversité des usagers et à leur façon d'appréhender un espace, connu ou non. Aussi aborderons-nous par la suite les notions d'accessibilité et de langage.

²⁴ KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p.51.

1.2.2.2. *La chaîne de déplacement : transitions accessibles*

Cela nous conduit à replacer le voyageur au cœur de nos réflexions, en prenant en compte l'objectif d'un transport qui se fasse de porte à porte. C'est ce que l'on appelle généralement la *chaîne de déplacement* entre un point A et un point B qu'il faut atteindre. De manière générale, mais plus particulièrement dans la gare, ce trajet sera composé de choix, de décisions à prendre qui peuvent être décisives pour le bon déroulé du parcours et son efficience (aller du point A au point B de façon simple et rapide).

Les gares, et principalement celles de grande importance, concentrent une multitude de services, d'informations, de lieux (salle d'attente, billetterie, quais,...). Les concepteurs, les aménageurs ou encore les exploitants disposent d'une connaissance élargie de ces espaces et de leurs fonctions. De plus, la vision en plans et en coupes par exemple leur permet d'expérimenter des alignements, des axes ou des perspectives qu'ils jugent à même de rendre lisible le fonctionnement de la machine gare. Ces différents acteurs agissent en terrain connu, pensé et imaginé par eux selon une logique qui leur est propre. Seulement, comme Emmanuelle Levy le rappelle, il y a danger lorsque l'on considère que « c'est le voyageur et sa myopie qui font le labyrinthe, et non pas l'architecte et ses perspectives »²⁵. Face à une certaine complexité du à la multiplicité des fonctions, usages et parcours possibles, l'usager peut faire face à un trop grand nombre d'informations qui peuvent conduire à du stress, une perte d'orientation. Chacun dispose d'une perception de l'espace qui lui est propre et par là réagit différemment aux offres dont il dispose : billetterie automatique ou guichet, plans, signalétique, signaux sonores. Ainsi, on peut être certain que les flux et usages pensés lors de la conception ne correspondent jamais parfaitement à ce qui a été étudié et pensé en amont. La « myopie » d'un voyageur angoissé par une correspondance doit être prise en compte et accompagnée afin qu'il réussisse à trouver son bus ou son taxi par exemple.

Mais si chacun, après plus ou moins de temps, parviendra à trouver son quai et à accéder à son moyen de transport, cela peut être plus complexe pour certains usagers spécifiques : les Personnes à Mobilité réduite ou PMR. Rappelons ici qu'il ne s'agit pas seulement des personnes ayant des difficultés motrices. L'article 2 de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 en donne la définition suivante :

²⁵ In : GROSJEAN M., THIBAUD J.-P., *L'espace urbain en méthode*, Paris, Parenthèses, 2001, p.48.

« *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.* »

L'accessibilité de l'ensemble de la *chaîne de déplacement* prend alors une toute autre dimension. Il faut en effet intervenir sur chaque élément pouvant constituer une rupture de cette chaîne, et cela à différentes échelles : à quoi bon rendre accessible l'accès aux quais si les wagons ne le sont pas ? A quoi bon sortir de la gare si l'on ne peut pas emprunter les transports en commun ? C'est ici réellement l'enjeu du « porte à porte » qui se joue. Cet enjeu d'égalité à l'accès aux services publics, bien que réglementé en 2005, n'est toujours pas totalement déployé dans l'ensemble des Etablissements recevant du Public (ce qui a conduit à la création d'une nouvelle procédure : les Ad'AP). Si des « *Schémas directeurs d'accessibilité* » ont été mis en place par les AOT, le coût d'investissement que cela induit pour le transport ferroviaire seul, estimé à 2.5 milliards d'euros, reste un frein.

Actuellement, les gares pallient cette problématique par un service humain en gare : *Accès Plus*. S'il s'agit d'une avancée non négligeable et de l'assurance d'un certain niveau de confort pour les PMR (que ce soit des personnes âgées, de petite taille, femmes enceinte, des personnes en situation de handicap physique ou mental), cela ne satisfait pas entièrement les associations de défense de ces publics qui, lors de réunions auxquelles j'ai assisté, reprochent au système de ne pas permettre l'autonomie pleine et entière de ces usagers.

Ainsi, afin de permettre une *accessibilité pleine et entière* à l'ensemble des voyageurs, outre les équipements techniques de type ascenseurs ou bandes de guidage, les gares et « Grandes gares » au sens de Pôles d'Echange doivent mettre en place un discours afin de guider l'utilisateur de façon efficace et fluide. Concrètement, cela se traduit par la définition d'espaces identifiables, d'objets clés dans le parcours, mais aussi d'un langage commun qui est la signalétique et que l'on doit retrouver à chaque étape de son parcours. Voyons maintenant comment on peut lier identité symbolique d'un lieu et discours universel, compréhensible par tous.

1.2.2.3. *Le défi de la multimodalité : espaces, objets et langage*

Pour répondre à cette problématique, on peut encore partir d'une réflexion sur les « gares sensorielles » où l'on affirme que si « ce transport doit être une expérience agréable », « On a beaucoup parlé d'instinct : comment le corps peut trouver son chemin par lui-même »²⁶. Mais, selon la culture ou les façons de penser, chaque personne répond différemment aux signaux qui lui sont envoyés. Une réflexion à partir des sens a donc pour objectif de fournir des repères reconnus par tous et identifiés comme tel. Nathalie Audas parle d'ailleurs de « Modes d'appropriation affective d'un archétype du *non-lieu*, la gare »²⁷. L'utilisateur n'est pas un pion que l'on guide, mais un réel acteur. Ses choix, ses besoins et ses réactions seront au cœur de l'aménagement de cet espace. En se l'appropriant, de manière plus ou moins affective, il fait le lieu, le transforme voire amorce les modifications qui devront y être apportées en faisant apparaître des dysfonctionnements : « Connaître la nature du rapport affectif développé par les individus envers un non-lieu, en l'occurrence la gare, permet d'appréhender la relation individu/espace qui se forme »¹⁹.

La définition des espaces d'abord. Nous avons vu à travers l'histoire de la construction des gares que la période moderne avait réduit chaque lieu à sa simple fonction. L'humain et sa perception subjective était alors totalement mis de côté. Dans la période précédente par contre, la recherche d'un certain symbolisme et d'une hiérarchisation des espaces était intéressante puisqu'elle conduisait à une reconnaissance des salles d'attente, des guichets et des quais pour orienter le voyageur dans ce lieu inconnu et nouveau. Il s'agit de renouer avec cette vision et donc de redéfinir des espaces qui ont perdu en sens, en langage. Or, pour Marcel Roncayolo « ce n'est pas la forme physique ni la plus forte raison esthétique ou architecturale qui fait forcément sens ; [...] Il vient de celui qui regarde, plus que de l'objet regardé »²⁸. L'important n'est donc pas ce qui est dessiné mais ce qui est vu : un parvis ou un guichet appellent à des images préconçues pour les usagers, et sont des repères qu'il faut savoir réimplanter en gare et dans le pôle d'échange en général. Si la salle d'attente de la gare de Nîmes ne peut être exactement la même que celle de la gare du Nord à Paris, les deux doivent pourtant être identifiées comme tel.

²⁶ VATOV M.-C. (dir), *Urbanité des gares « sensuelles »*, Traits Urbains, Paris, décembre 2014, n°72.

²⁷ AUDAS N., *Espace de vie, espaces-enjeux : entre investissements ordinaires et mobilisations politiques*, « De l'espace fonctionnel à l'espace vécu : Les modes d'appropriation affective d'un archétype du non-lieu, la gare », Paris, UMR CNRS CITERES.

²⁸ RONCAVOLO M. in LAMIZET B., SANSON P., *Les langages de la ville*, Paris, Parenthèses, 1997, p.18.

Cette reconnaissance passe notamment par les objets qui y sont utilisés et qui doivent être communs aux différents modes de transports à disposition afin de *faire pôle* et non pas être un alignement de modes sans lien les uns avec les autres. Cela permet au voyageur pressé de faire des liens rapides entre eux. Emmanuelle Levy dans ses réflexions sur l'accessibilité²⁹ a repéré des « objets magiques » liés à « l'information » où à des actions qu'ils permettent d'accomplir qu'il s'agit de repérer à travers des « obstacles ». Si ces objets ne prennent de la valeur « qu'à l'instant même où ils sont mobilisés *dans* et *pour* l'action », on peut cependant tenter d'en extraire les plus importants.

Les « obstacles » seraient de deux sortes : ceux découlant d'un non accès à l'information (signalétique, plans, bandes sonores) ; et ceux liés à l'empêchement d'accomplir une action, par le manque d'accessibilité dû à un obstacle « physique » ou « technique » (faille dans les équipements de la gare).

Ces « objets magiques » qui permettent l'orientation et la praticité de la gare et du PEM sont eux aussi classés selon deux catégories. Il y a tout d'abord des « ressources » qui sont principalement liées à la diffusion d'une information quel qu'en soit le moyen et la source (formel ou informel, humain ou technique, écrit ou oral). Selon sa provenance, on peut imaginer qu'une information aura plus ou moins d'effet sur les usagers qui accepteront ou non de faire confiance à cette nouvelle donnée et de la traduire en actes. A cette classification qui comprend notamment les locaux d'informations type bulles accueil, les plans divers, affiches et signalétique, les annonces sonores, les écrans multimodaux, ou encore l'ensemble de la présence humaine (commerces, forces de l'ordre, autres voyageurs), on pourrait désormais ajouter l'ensemble des applications connectées qui permettent d'avoir des informations en direct sur l'état du trafic et sur les différentes correspondances. La seconde catégorie correspondrait à tous les éléments permettant d'effectuer des actions concrètes comme acheter un titre de transport, consommer, attendre, téléphoner ou encore s'informer voire se divertir (guichets, distributeurs, téléphones, mobilier type bancs et tables, pianos ou encore baby-foot pour les plus grandes gares).

²⁹ In : GROSJEAN M., THIBAUD J.-P., *L'espace urbain en méthode*, Paris, Parenthèses, 2001, p.56-57.

1.2.3. La gare et les usages : des services extra ferroviaires à construire

Après avoir étudié des objectifs généraux à différentes échelles concernant l'impact de la gare dans un quartier ou une ville, mais aussi l'impact de la gare sur le voyageur et du voyageur sur la gare, on a pu déterminer que le lieu de départ du train était en relation directe avec la ville. Plus que cela, concernant le ressenti de l'usager, on peut reprendre les langages urbains communs afin de lui permettre de faire de ce lieu de transition un lieu agréable, confortable, et qui limite les angoisses dus à la découverte d'un lieu nouveau. Seulement pour certains, voir la gare comme un simple lieu de passage ou d'errance, c'est réduire son usage réel. Ainsi, Pauline Marchetti affirme que « cet espace public [la gare sensorielle] doit démultiplier toutes les activités qu'on peut avoir dans une gare »³⁰. C'est ce que nous allons essayer de montrer.

1.2.3.1. Des services urbains de plus en plus étendus

L'enjeu ici pour les concepteurs et les exploitants des gares est de rendre la rupture de charge entre deux modes de transport la plus agréable possible afin d'inciter au report modal du véhicule personnel vers les transports en commun, y compris le transport ferroviaire. Pour se faire, la gare ne doit plus être, aux yeux des usagers, un objet technique à la gestion mécanique des flux mais bel et bien un lieu agréable non seulement à traverser, mais aussi pendant les temps d'arrêt, d'attente. Le passage par le pôle d'échange ne doit plus être ressenti comme une contrainte, mais au contraire comme la possibilité d'accéder à différents services. Si l'arrêt peut y être contraint (retards, correspondances), il doit dans les gares du futur devenir presque une opportunité : le passage dans le PEM peut être l'occasion de pratiquer une activité sportive, de faire ses courses, du lèche-vitrine, ou encore de se relaxer dans des espaces calmes dédiés. Autant une personne pressée doit pouvoir atteindre son moyen de transport de la façon la plus efficace possible, autant celle ayant du temps doit y trouver toutes les offres de services dont elle peut avoir besoin ou envie.

Cet « aménagement serviciel »³¹, comme le nomme Svetlana Popova, commence dès l'arrivée du *client* dans la gare. Les premiers services offerts sont liés directement à l'exploitation, que ce soit la vente de titres de transport ou l'information. Par la suite, ces

³⁰ VATOV M.-C. (dir), *Urbanité des gares « sensuelles »*, Traits Urbains, Paris, décembre 2014, n°72.

³¹ POPOVA S., *L'aménagement serviciel des gares est-il un avancement vers les gares du futur ?*, Mémoire, IUG, septembre 2010, p.9.

services ont glissé vers l'offre multimodale, avec une différenciation des guichets Grandes-lignes, trains régionaux, transports en communs locaux. L'arrivée de la concurrence dans le transport des passagers devrait encore augmenter cette offre. Mais ce déploiement s'est encore étendu, afin de satisfaire les attentes des usagers. On a alors pu voir l'émergence des bornes wifi gratuites, de conciergeries, de relais colis... Il faut bien entendu prendre en compte que ces services sont plus ou moins nombreux selon l'importance et le rayonnement de la gare et de la ville desservie. Il s'agit là d'un simple accompagnement du voyageur.

Lieu facile d'accès et souvent implanté au centre des villes, le *service en gare* prend une autre dimension. Depuis une vingtaine d'années (période de renaissance de la gare comme élément important de la ville), « Elles [les gares] se sont transformées en véritables haltes de loisirs, de shopping et de rencontres »³². On peut par exemple citer la gare de Lille où est implanté un centre commercial, on encore la gare de Bologne en Italie. Le public visé n'était alors plus seulement l'utilisateur du transport ferroviaire, mais aussi le badaud, l'habitant du quartier. L'enjeu de la gare de demain est de démultiplier les services déjà offerts en pensant aux usages possibles d'une multitude d'usagers, ayant chacun des attentes différentes : des espaces de co-working, des salles d'attente confortables, des crèches, des coiffeurs, médecins ou encore des banques. Il s'agit d'imaginer tout ce qui peut être fait soit durant le temps de rupture de charge, soit dans la continuité d'un déplacement. Par exemple, un travailleur qui fait le même trajet tous les jours apprécie sûrement de pouvoir faire ses courses ou consulter son médecin sans avoir à repasser chez lui ou faire un détour entre la gare et son logement. La visée finale de ces réflexions est clairement, comme le fait le Grand Lyon avec son projet « Temps et services innovants »³³, de proposer des services qui puissent s'adapter au découplage des temps de travail, aux nouvelles temporalités de la vie et aux nouvelles mobilités : c'est la possibilité de rendre productives des heures de déplacements qui autrefois ne l'étaient pas.

Si l'on considère le potentiel d'augmentation des flux sur le transport ferroviaire, ces services et commerces sont un enjeu majeur alors que les commerces déjà présents dans les gares connaissent une croissance à deux chiffres !

³² POPOVA S., *L'aménagement serviciel des gares est-il un avancement vers les gares du futur ?*, Mémoire, IUG, septembre 2010, p.9.

³³ Grand Lyon, *Errance en gare ou comment prendre en compte une présence qui dérange : éléments de diagnostic et propositions*, Lyon, Trajectoires, Octobre 2011, p.8.

1.2.3.2. *L'arrivée d'un nouveau public : redéfinition des modes de gestion de la gare*

Cette évolution naturelle dans une société du service ne l'est pas dans le monde technique du ferroviaire. Alors que les exploitants ont toujours eu comme objectif de faire fonctionner les flux humains, de marchandises, et le départ des trains, voilà que leur mission en vient à se transformer. Petit à petit, ce « non-lieu »³⁴ devient un espace en mouvement où se croisent de nombreuses fonctions, de nombreux usages et où les gens s'arrêtent. Les temps de transit deviennent des temps sociaux, d'échanges. Un rapport affectif se crée avec l'édifice gare. Isaac Joseph dans le cadre de ses recherches sur les gares déclare que « sous ses aspects organisés parfois surorganisés, elle renferme des milliers de parcours, d'une simple action qui consiste à prendre un train à l'usager qui flâne en attendant l'heure du départ en passant par les « squats » de certains SDF ou groupes de jeunes »³⁵. On parle d'espaces en *mouvement*. Si des services urbains entrent en gare, la conception de cet espace n'est pas celui d'une rue ou d'une place publique. L'objectif n'est en aucun cas la stagnation ou la flânerie dans les allées du bâtiment voyageur, mais bien de rendre productif des temps d'attente, de limiter l'ennui.

Il ne faut pas perdre de vue que cela se fait dans le cadre de l'implantation d'activités privées à but lucratif, et que cela impose une rotation rapide de la clientèle. Si les espaces en gare rapportent gros, ils coûtent aussi chers aux entreprises qui s'y implantent, car la location des espaces en gare permet à la SNCF de financer l'entretien des gares et d'amortir leurs investissements. Dans un contexte de crise des finances publiques, les sociétés de transport vont être amenées (en France et dans le monde en général) à revoir entièrement leur mode de financement, et l'ensemble de ces services à mettre en place est une manne financière non négligeable.

Ainsi le transport n'est plus le seul moyen d'engendrer des bénéfices et perd de son importance. Le risque est que les gares deviennent de grands centres commerciaux où les services publics et privés prendraient le pas sur l'offre de transport qui deviendrait une annexe de ce nouvel espace urbain.

³⁴ AUGÉ M. Augé, *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité, la librairie du XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1992.

³⁵ ISAAC J., *Villes en gares*, Paris, Editions de l'Aube, 1999.

1.2.3.3. Limites du système marchand : la gare doit rester un espace de circulation

Ce sont des espaces de modernité, de mobilité, de consommation, et d'optimisation de l'espace et du temps. Aussi, réorganiser la gare, ce n'est pas détruire la potentielle efficacité du lieu, mais bel et bien trouver un compromis entre système marchand et flux de voyageurs. En effet, comme tout aménagement innovant, une interprétation trop vague et une application trop forte comporte des risques. De plus, la présence de nombreux acteurs aux objectifs très différents peut conduire à une complexification du système existant. Nous allons tenter ici d'appréhender les principaux risques auxquels les gares feront face en implantant de nombreux commerces dans leurs locaux. Nous reprendrons ici les points abordés par Svetlana Popova dans ses recherches sur la « gare servicielle »³⁶.

Le danger est tout d'abord d'arriver à une sur-utilisation des espaces en gare. Alors que nous avons vu que le nombre d'utilisateurs devrait fortement augmenter dans les vingt prochaines années, attirer de nouvelles populations non directement intéressées par l'offre de transport va obliger à repenser les dimensions des bâtiments voyageurs. Seulement, le temps de vie des gares est un temps long, à l'image de celui de la ville, et un aménagement qui ne serait pas flexible risquerait d'être rapidement saturé, à l'image de la gare de la Part-Dieu à Lyon. Par cette saturation pourrait arriver des problèmes en termes de conflits d'usages et notamment de ralentissement des flux de voyageurs par la trop grande présence de *flâneurs*.

Le second critère à surveiller est celui d'une montée en gamme des exigences des voyageurs. Dans une société de la consommation et des services, l'accès à la mobilité est déjà un élément significatif de la ségrégation sociale. Or, si le transport ferroviaire est déjà ressenti comme onéreux par beaucoup, le financement d'un grand nombre de services se répercutera toujours sur l'utilisateur que ce soit par le prix du titre de transport ou par la financiarisation des services offerts. On pourrait alors arriver à une gare à deux vitesses rappelant les fameuses *classes* du XIX^{ème} siècle, les plus riches ayant accès aux conciergeries et salles d'attente confortables et les moins aisés se partageant les espaces en courant d'air. Si la vision est ici volontairement caricaturale, notons que certains effets sont

³⁶ POPOVA S., *L'aménagement serviciel des gares est-il un avancement vers les gares du futur ?*, Mémoire, IUG, septembre 2010.

déjà visibles dans les quartiers de gares. En les rendant attractifs, désirables, il s'amorce un phénomène de densification dû à la pression foncière et qui conduit à une forte hausse du coût des terrains et appartements. Cette même hausse conduit petit à petit à l'installation d'une population plus aisée malgré les politiques en termes de mixité sociale, et donc à la présence de services et commerces moins abordables.

Enfin, c'est une réflexion sur les temporalités de la gare qu'il faut poser. Peut-on imaginer le passage d'une gare ouverte du premier au dernier train à une gare ouverte vingt-quatre heures sur vingt-quatre ? Alors que l'on observe déjà des problèmes de squat et d'insécurité dans et aux abords des gares notamment lors des heures creuses, il s'agit d'identifier les aménagements à prévoir, mais aussi les investissements en présence humaine nécessaires pour garantir la fonctionnalité et la sécurité des lieux à toute heure. Cette simple supposition amène de nombreuses questions, que ce soit sur les temps de travail des employés, les services à ouvrir de nuit, l'ampleur de la demande. Si l'on considère que les modes de vie vont évoluer dans la continuité du phénomène de décroisement des heures de travail et de loisirs, il s'agit clairement d'un des prochains enjeux, peut-être à plus long terme. Mais encore une fois, il faudra se demander si la gare est un espace de loisir à part entière proposant une offre de transport, où s'il s'agit d'un pôle multimodal favorisant les flux de voyageurs et le transport des usagers et proposant une offre de services pour combler les temps d'attente.

Alors que la gare retrouve un certain attrait et une certaine symbolique aux yeux de ses usagers et des différents décideurs de l'aménagement des villes, il faut se méfier des utopies. Si le tout-fonctionnalisme de l'après-guerre a conduit à une perte d'identité totale du lieu de départ des trains, un système marchand trop présent ne risque-t-il pas de créer le même effet ? Si la gare est une partie de ville, elle doit savoir garder son identité et son utilité première.

1.3. Analyse de cas concrets en France et à l'étranger

Ces études de cas ont pour objectif de montrer, à partir de gares en projet ou qui l'ont été il y a quelques années, comment les problématiques en termes d'insertion dans la ville, de multimodalité et de services ont été prises en compte dans le cadre de leur réaménagement. Nous nous appuierons donc sur trois gares de tailles et de formes très différentes et qui illustrent des enjeux très variés quant à l'état initial du bâtiment et l'élément déclencheur du projet : la gare Centrale d'Anvers en Belgique, la gare de Saint Etienne Châteaureux en France et la gare des Eaux-Vives à Genève en Suisse.

1.3.1. Gare Centrale d'Anvers (Belgique) : Permettre l'arrivée du Train à Grande Vitesse

1.3.1.1. La gare

La façade connue aujourd'hui a été construite entre 1885 et 1905 (voir page 41) et dessinée par l'architecte Louis Delacenserie alors que la halle de 75m de hauteur a été conçue par l'ingénieur Clément van Bogaert. La gare d'Anvers est un *monument* au sens où son architecture tient plus de la cathédrale que du monde des usines. Sa façade et son dôme allient la pierre, le fer et le verre et multiplient les références passéistes. On ne saurait dire si son style est classique, baroque ou art-déco. Elle était, à l'origine, conçue comme une gare de tête qui n'était plus adaptée aux nouvelles technologies et notamment les trains à grande vitesse. Mais dans les années 2000, les politiques ont la volonté d'accueillir les TGV allant d'Amsterdam à Paris : il faut pour cela que la gare devienne traversante.

En 2009 est inaugurée la nouvelle gare imaginée par l'architecte Jacques Voncke qui allie respect du patrimoine historique et modernité dans une fusion que chacun qualifie de réussie. On y trouve désormais trois niveaux de voies, dont deux restants de tête et un tunnel traversant pour la LGV. Le niveau en rez-de-chaussée est entièrement dédié aux services (liés ou non au transport ferroviaire) et aux commerces à l'image d'un centre commercial. Il s'agit d'une réelle continuité de la ville dans la gare. Des liaisons verticales de type ascenseurs ou escaliers automatiques ont été mises en place afin de faciliter l'accès aux personnes à mobilité réduite.

On peut noter ici que cet aménagement a été réussi puisque la gare a été élue « quatrième plus belle gare du monde » en 2009 par le magazine américain Newsweek.

1.3.1.2. Le réseau ferroviaire et urbain

On peut désormais parler de mille-feuille ferroviaire puisqu'en plus des liaisons régionales et internationales permises par la création des nouvelles voies et notamment du tunnel sous la gare, s'ajoutent désormais des lignes de *prémétro* accessibles en sous-sol et des lignes de bus et de tramway en surface. Le parvis est creusé pour accueillir un parking souterrain relié directement aux voies et destiné aux voitures et aux vélos et est rendu entièrement aux piétons en surface : les mobilités douces et le report modal sont donc privilégiés.

Par cet aménagement, la gare est devenue un nœud modal structurant de la ville où l'on retrouve l'ensemble des offres de transport ce qui replace la gare dans son quartier.

1.3.1.3. L'insertion dans la ville

L'objectif de ce renouvellement du lieu de départ des trains n'est donc pas seulement de répondre à une contrainte ferroviaire, mais bel et bien de replacer ce monument historique au cœur d'un quartier d'affaires qualifié de plus important centre diamantaire dans le monde. L'objectif était de réduire le plus possible l'impact de la gare et des faisceaux de voies en tant que rupture urbaine afin d'obtenir non plus deux quartiers de part et d'autre de la gare, mais un seul et même ensemble qui communique aisément.

Pour relier le centre urbain historique, orientation initiale de la gare, au quartier arrière, il a été décidé de créer une nouvelle entrée côté Kievitplein. Cette entrée nouvelle a été dessinée par l'architecte comme une entrée à part entière et non comme un simple lieu de passage secondaire et qui relie directement les voies, le parking, les vélos et les transports en commun. Cet aménagement a été le point de départ de la réhabilitation du quartier ainsi relié qui prévoit d'accueillir des activités tertiaires, du logement et des espaces publics de qualité comme des parcs par exemple.

Mais plus que cela, l'objectif des concepteurs a été de faire entrer la ville dans la gare en rendant ses façades poreuses en rez-de-chaussée et en installant de nombreux commerces, et notamment des diamantaires, directement dans l'enceinte de la gare. Enfin, cet espace est prévu pour accueillir des manifestations culturelles et festives.

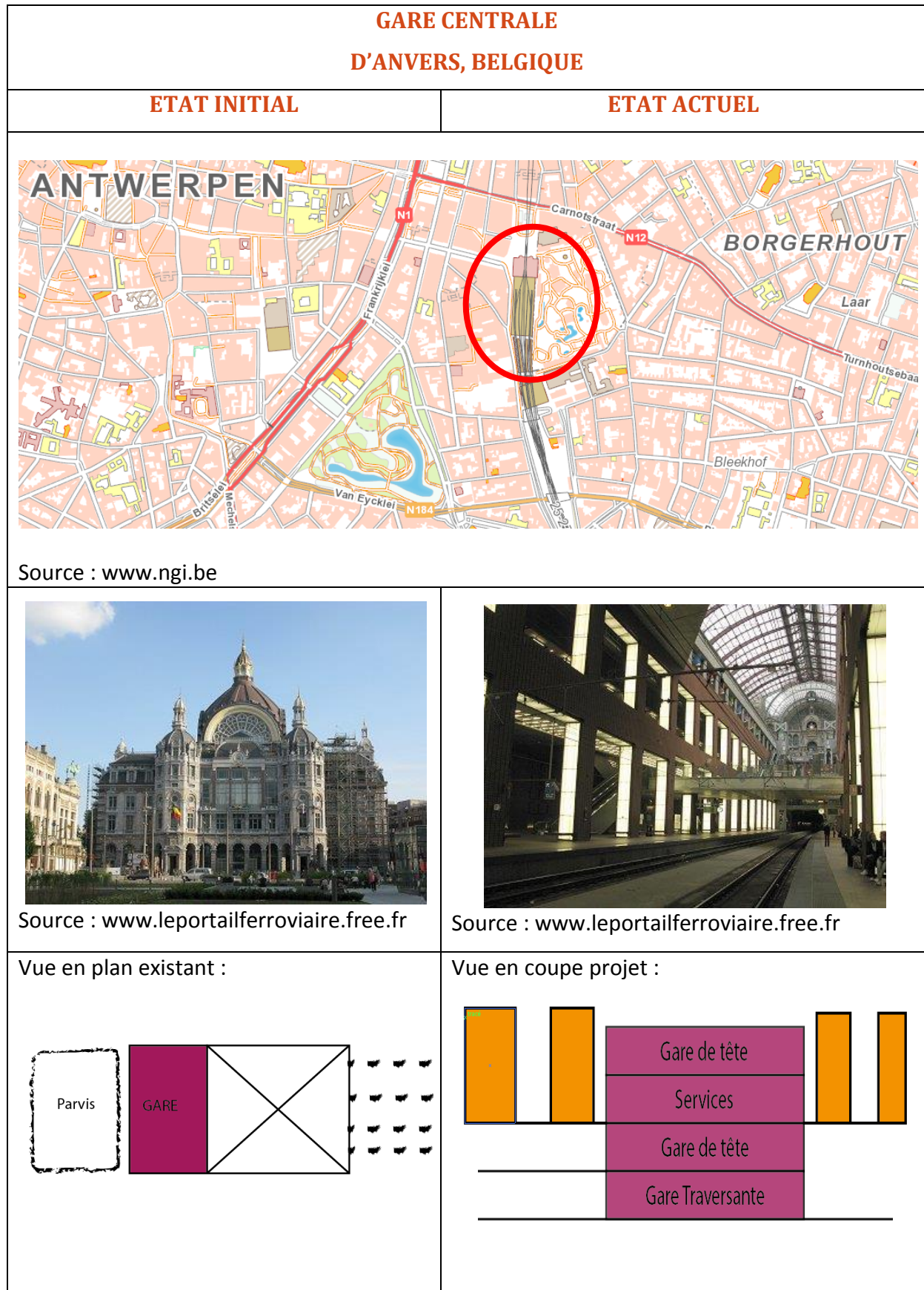


Figure 15 : Synthèse de l'étude de l'aménagement de la gare Centrale d'Anvers

1.3.2. Gare de Saint Etienne Châteaueux (France) : point de départ du réaménagement urbain

1.3.2.1. La gare

Si la première ligne de chemin de fer français reliait Andrézieux à Saint Etienne (1927), la gare de Châteaueux ne voit le jour qu'en 1857 afin de répondre à la demande croissante en termes de transport de marchandises et de voyageurs. Ce premier bâtiment conçu temporairement en bois par l'architecte Lejeune sera remplacé en 1884 par le bâtiment connu aujourd'hui dont l'architecture a été dessinée par l'architecte Joseph Bouvard. Seulement, la gare sera bombardée par les américains en 1944, et elle ne sera restaurée qu'à minima. Ce n'est que dans les années 1980 que la gare retrouvera un peu de sa splendeur lors de l'arrivée d'une ligne à grande vitesse.

Mais à la fin des années 2000, le quartier de la gare étant en désuétude, et le parvis n'étant alors qu'un simple parking, la ville décide de mener un vaste programme de réhabilitation de ce quartier dans le cadre de son projet de ville du design. La façade de la gare est rafraîchie, son intérieur est remodelé, et son parvis devient une vaste esplanade qui accueillera une nouvelle ligne de tramway.

1.3.2.2. Le réseau ferroviaire et urbain

La gare de Saint Etienne Châteaueux est au cœur d'un réseau ferré structurant. Par son réseau TER, elle relie les villes du Puy, de Firminy et de Lyon notamment pour les déplacements pendulaires. Par sa ligne LGV, elle relie Paris en 2h40. Rappelons ici que la ville de Saint Etienne est dotée d'un réseau de gares sur son pourtour qui desservent les principaux quartiers (Carnot, La Terrasse, Le Clapier, Bellevue) ce qui permet une meilleure répartition des usagers aux heures de pointe sur l'ensemble des réseaux.

A cela s'ajoute désormais une ligne de tramway qui relie directement le centre ville, mais aussi l'hôpital Nord et le sud de la ville. Un projet est en cours pour la réalisation d'une nouvelle ligne qui permettra de rejoindre, en partant de la gare, le quartier du Soleil coupé du centre par le réseau de voies ferrées mais aussi les grands équipements comme le Zénith, le stade Geoffroy Guichard, ou encore le Palais des Spectacles et la nouvelle Comédie de Saint Etienne. A cela s'ajoute une gare routière alliant les bus de l'agglomération, les cars départementaux et quelques liaisons internationales pour la Pologne, par exemple.

Les modes actifs ne sont pas en reste puisque la gare bénéficie d'une proximité directe avec le centre-ville qu'il est aisé de rejoindre à pied ou en vélo. De fait, la gare s'est dotée de *Véliverts*, les vélos en libre-service, mais aussi de stationnements vélo pour les particuliers, dont un parking couvert et fermé spécialement dédié.

Enfin, un parking en ouvrage ainsi qu'un parking relai ont été construits, soit environ 2200 places de stationnement voitures à proximité directe de la gare et du quartier d'affaire en pleine construction.

1.3.2.3. L'insertion dans la ville

L'ensemble de ces aménagements ont permis de mener un projet de quartier d'affaires de grande ampleur permettant d'atteindre la deuxième place tertiaire de l'aire métropolitaine lyonnaise avec notamment le siège social de Casino, mais aussi des bureaux pour Le Progrès (journal local), EDF Services ou encore AG2R. A terme, se sont plus de 300 entreprises qui devraient s'installer, attirées par l'implantation de nombreux services (restauration, hôtels, salle de sport, crèches, commerces), mais aussi par l'efficacité des réseaux de transport. Dans le même temps, un quartier créatif est en pleine construction à 5 minutes à pieds de la gare et qui devrait être desservi par le projet de nouvelle ligne de tramway ce qui est une chance pour une ville qui a longtemps été en déclin.

De plus, la ville privilégie une architecture contemporaine qui donne une image dynamique au quartier afin de sortir de la vision de la « ville noire » héritée des nombreuses années d'exploitation des mines de charbon : Cité Grüner, siège social de Casino, Cap City, White Carbon. La réhabilitation de la gare et son ouverture sur le reste de la ville par le réseau de transport urbain est donc le moyen pour la ville et l'agglomération de développer son projet de ville et de faire découvrir son potentiel en France et à l'international. Dans le même temps, la gare s'inscrit dans les événements portés par Saint Etienne comme la biennale du Design par exemple avec l'intégration de mobilier innovant sur le parvis et dans le bâtiment voyageur : la gare permet à la ville de s'ouvrir sur l'extérieur et la ville entre dans la gare.

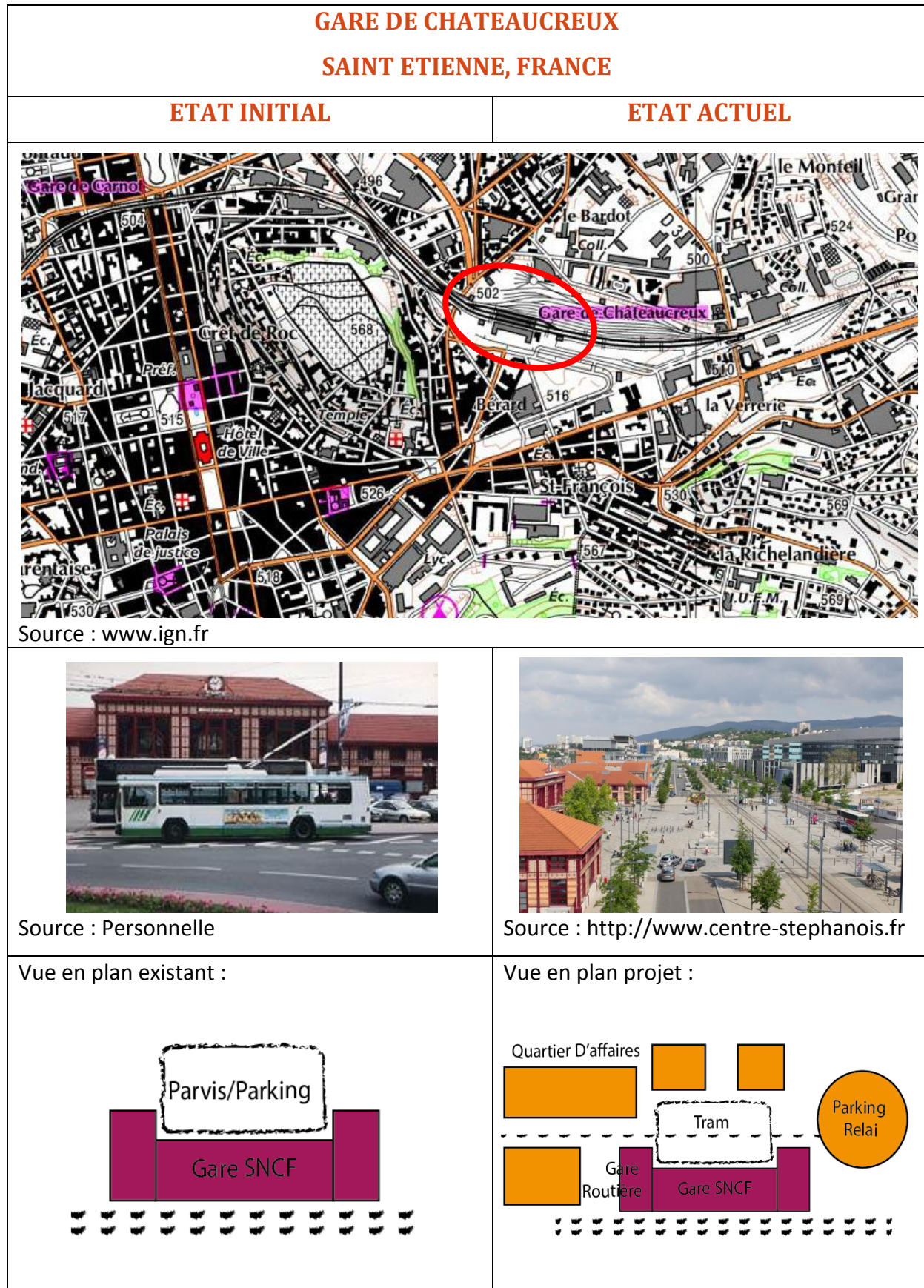


Figure 16: Synthèse de l'étude de l'aménagement de la gare de Saint Etienne Châteaureux

1.3.3. Gare des Eaux-Vives (Suisse) : Répondre au problème de conurbation par un projet d'ensemble, le CEVA

1.3.3.1. La gare

La gare actuelle date de 1887 et est composée d'un simple bâtiment voyageur parallèle aux voies et qui ne comporte qu'un guichet de vente. Si elle est encore en place à l'heure actuelle, sa construction avait pourtant été pensée comme provisoire dans l'attente d'un projet à plus grande échelle dont la convention a été signée en 1912 et connu aujourd'hui sous l'acronyme CEVA (Cornavin, Eaux-Vives, Annemasse). Exploitée par la SNCF du fait de son réseau ne desservant que la gare d'Annemasse en voie unique, cette gare est sous-exploitée en comparaison du nombre potentiel d'usagers notamment pendulaires qui viennent travailler en Suisse. Le Plan Directeur de Quartier (PDQ) estime que cette gare a vocation à devenir la seconde gare du Canton de Genève³⁷.

Actuellement, Le projet CEVA-Eau-Vives souhaite libérer l'emprise des voies et du bâtiment afin de créer un quartier nouveau. Le projet, dont les travaux ont déjà commencé, a pour objectif de rendre la gare souterraine. Un concours international a permis de faire émerger Jean Nouvel comme architecte de l'ensemble des gares suisses du réseau RER. Pour les Eaux-Vives, cela se traduit par la création, en souterrain, d'une grande mezzanine au dessus du niveau des voies pouvant accueillir services et commerces.

1.3.3.2. Le réseau ferroviaire et urbain

Le réseau initial était composé d'une voie unique reliant Annemasse. Le projet CEVA prévoit de l'inscrire dans un réseau ferré régional entre le réseau CFF (Chemins de Fer Fédéraux) et le réseau SNCF sous la forme d'un Réseau Express Régional (RER) et donc d'une desserte à haut niveau de service.

En parallèle, le PDQ prévoit de faire arriver à cet endroit une voie verte, qui doit être aménagée sur l'emprise actuelle des faisceaux de voies, favorisant les mobilités douces et le report modal vers le train (création de 500 places pour vélos et 700 places automobiles). Ce même plan insiste aussi sur la présence du tramway à proximité (rue du Chêne) et du bus qui doivent replacer la gare au centre d'un réseau de transport urbain structurant à l'échelle de Genève et de l'agglomération genevoise.

³⁷ République et Canton de Genève, *Gare des Eaux-Vives, Plan Directeur de quartier*, juin 2008, page 4.

1.3.3.3. *L'insertion dans la ville*

Ce qui est intéressant ici c'est de voir que, malgré un objectif de rationalisation du réseau ferroviaire et la prévision d'une hausse importante du nombre de voyageurs, le contexte urbain dans lequel la gare est implantée prend le dessus dans les réflexions des politiques. Cette gare et son réseau de voies créant une rupture forte dans l'urbain, on revient presque à une vision Moderne des gares en souhaitant l'enterrer pour disposer de foncier permettant de créer un quartier nouveau qui fasse le lien entre différentes typologies de bâti datant de différentes époques.

Pour faire ce lien, la gare et les voies n'étant plus une contrainte (puisque enterrées), un parti a été pris de créer à la place un quartier entièrement nouveau qui soit multifonctionnel et apte à attirer la population alentour. Le programme se compose de 250 logements environ, d'activités tertiaires et de commerces, mais aussi d'une crèche, d'un groupe scolaire et d'équipements sportifs³⁸. Enfin, il y est prévu l'installation de la nouvelle Comédie.

L'objectif est de faire de la friche créée par la modification des voies et de la gare un nouveau quartier de ville qui soit accueillant et devienne un nouveau pôle dans l'organisation polycentrique souhaitée par le Canton de Genève qui souhaite mieux répartir les activités, services et emplois en Suisse, mais aussi à l'échelle métropolitaine comprenant notamment Annemasse. Ce projet de gare soulève donc autant des questions de mobilité que des questions urbaines ou encore économiques. C'est cette visée transversale de nombreux aménagements qui conduit à une grande complexité des projets sur les gares et que l'on a retrouvé ici à Genève, mais aussi à Anvers et à Saint Etienne.

³⁸ MEYER M., *CEVA, une nouvelle liaison ferroviaire pour le Grand Genève, Quelle urbanisation autour des gares ?*, Grenoble, IUG, 2014, page 73.

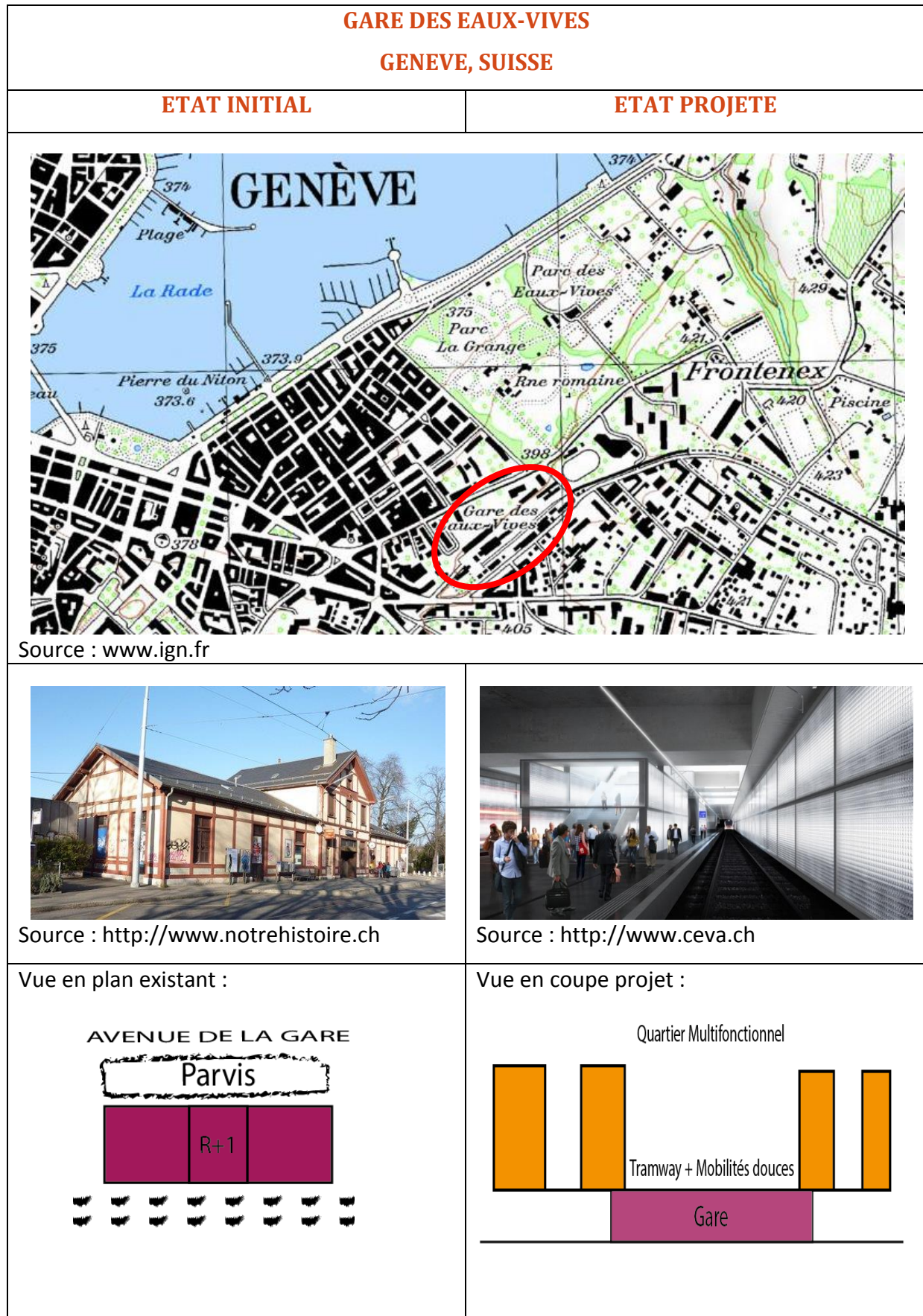


Figure 17: Synthèse de l'étude de l'aménagement de la gare des Eaux-Vives

Conclusion Partielle

La gare est un objet mouvant, difficilement définissable. Par son évolution rapide permise par de nombreuses innovations technologiques mais aussi rendues obligatoires par les changements d'usages, de modes de vie et de perception de cet édifice par les usagers. La recherche d'optimisation de son fonctionnement et de perfectionnement du système ferroviaire est le premier enjeu auquel doivent répondre nos lieux de départ du train, et il est important pour les concepteurs de ne pas l'oublier. Seulement, de nos jours, nous observons un retour de l'espace public dans les gares. La vision purement techniciste est dépassée, et penser l'édifice *gare* doit comprendre une réflexion transversale sur les questions d'accessibilité, de temporalités, de services et de qualité des espaces.

En prenant enfin la place qu'elle doit avoir au sein de son quartier, cette infrastructure tend à ne plus être une rupture dans l'espace urbain mais bel et bien une continuité. Les concepteurs et les gestionnaires ne veulent plus attirer seulement les voyageurs, mais aussi les habitants alentours notamment en proposant des commerces et services de proximité. Cette question est d'autant plus importante qu'on cherche à densifier les villes et que les quartiers de gare seront fortement concernés étant donné qu'ils tendent à devenir des nœuds multimodaux structurants.

Si le train peut être considéré comme un moyen de transport durable, et que l'on prévoit une hausse non négligeable de la fréquentation dans les prochaines années, les projets sur les gares vont devenir à forts enjeux, principalement s'ils sont le point de départ du réaménagement de quartiers comme c'est actuellement le cas, par exemple, à la Part-Dieu (Lyon, Rhône 69). Qui sont les intervenants dans ce type de projets ? Qui finance alors que les budgets se resserrent ? Quelles sont les visions des concepteurs et notamment de *Gares&connexions* ?

2. SECONDE PARTIE :

PROJETS DE GARES CONTEMPORAINS, TRAITEMENT ET ORGANISATION

2.1. Les difficultés majeures des projets de gares

Nous avons pu voir, durant toute la première partie, que la gare est un objet évolutif aux enjeux complexes et transversaux. Mais pour se transformer, ces bâtiments et infrastructures doivent être réfléchis, étudiés, les différents acteurs être mis en relation, c'est le *projet*. La norme AFNOR le définit comme suit :

« Un projet se définit comme une démarche scientifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »³⁹.

S'inscrire dans une telle démarche, c'est donc s'inscrire dans un processus ayant un début, la commande ou l'expression d'un besoin, et une fin qui est la réponse à ce même besoin et qui se traduit pour nous par l'aménagement d'une gare. De l'émergence du projet à sa réalisation, il peut s'écouler dix à quinze années et nous ne sommes jamais certains que les différentes réflexions et études aboutissent face au fameux mille-feuille territorial français, à l'évolution des réglementations où encore à la recherche de financements. Quelles en sont les causes ? Comment sont menés les projets à l'heure actuelle ? Quelles sont les pistes d'amélioration ? C'est à cet ensemble de questions que nous allons tenter de répondre dans cette partie.

2.1.1. Gares françaises : Causes d'un retard d'investissement

2.1.1.1. La complexité institutionnelle

Sans faire de *french-bashing* comme cela semble être la mode dans les médias et les débats actuels, nous pouvons sans conteste affirmer que les politiques territoriales et les réglementations françaises en général sont complexes, imbriquées et sont souvent un poids pour l'avancée des projets. Et si la tendance actuelle semble être à la *simplification*, il semble que le chemin soit encore long avant d'avoir une réglementation simple et claire.

L'organisation du système ferroviaire telle qu'on la connaît aujourd'hui trouve son origine en 1937, quand à la suite de nombreuses faillites de transporteurs, l'Etat français a décidé d'accorder le monopole au nouvel établissement public SNCF spécialement créé. L'ensemble des biens immobiliers publics ou privés de l'Etat ainsi que les gares lui ont été

³⁹ Norme AFNOR - ISO X50-106

concedés en 1982 via l'article 19 de la loi LOTI. Sa forme est alors une Société Anonyme (SA). Mais en 1997, afin de faire suite à des textes européens, la France décide de séparer « le gestionnaire du réseau et le gestionnaire de l'exploitation »⁴⁰ : C'est la création de RFF qui, par le décret n°97-445 du 5 mai 1997, prend la pleine propriété des quais, ascenseurs de quais, escaliers, rampes, passages souterrains, passerelles, ainsi que certaines installations techniques. Il faut savoir qu'à ce jour la répartition n'est pas totalement formalisée et que le jeu de recherche des propriétaires en gare reste difficile (nous verrons par la suite des effets de la réforme du 1^{er} janvier 2015).

Mais il ne s'agit là que d'une partie de la complexité. En effet, certains obstacles restent parfois insurmontables. On peut tout d'abord parler d'un enchevêtrement de compétences entre l'Etat, les régions, les départements, les communautés de communes et les communes auxquels s'ajoutent désormais les métropoles. Ainsi, selon que l'on parle de TGV, de TER ou encore de RER, les partenaires de la SNCF et de RFF ne sont pas les mêmes. Pour les pôles d'échanges multimodaux, les problèmes s'aggravent puisqu'il faut alors compter avec les transporteurs locaux qui ont leurs propres enjeux et donc exigences. Il ne faut pas oublier qu'en plus de cela les projets de gares créent des tensions et des enjeux liés tant à l'esthétique qu'à l'accessibilité. De fait, les programmes doivent de plus être présentés et débattus avec les exploitants, des associations d'usagers ou de riverains, ou encore des associations représentant les personnes à mobilité réduite par exemple.

Le fractionnement se fait donc à différents niveaux : les propriétaires en gare, les autorités organisatrices des transports (AOT), mais aussi les exploitants de la « Grande Gare »³⁹ au sens de pôle d'échange (bus de tourisme, taxis, transporteurs locaux publics et privés, loueurs). Chaque service peut ainsi avoir un gestionnaire différent avec ses propres démarches internes de prises de décisions et ses propres délais.

Alors que « des projets majeurs de rénovation et d'extension d'infrastructures ferroviaires se heurtent aux tensions croissantes sur les finances publiques »⁴¹, outre le fait de parvenir à un objet qui satisfasse l'ensemble de ces acteurs, c'est bel et bien le financement qui est au cœur de toutes les discussions. Seule, la SNCF n'est plus en mesure d'entretenir et de développer son réseau de gares. Elle doit donc faire appel à des financeurs

⁴⁰ KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p. 44.

⁴¹ PwC, *Quels mécanismes de financement pour les gares urbaines ?*, Paris, la Fabrique de la Cité, 2013, Editio.

externes qui trouveront une plus-value dans cet investissement. Si les acteurs publics déjà cités sont les partenaires majoritaires, cela peut aussi supposer l'intervention de fonds privés (loueurs de voitures, commerces) qui ont intérêt à avoir un emplacement réservé dans le futur aménagement. Ces montages financiers complexes et difficilement compréhensibles, même pour les décideurs s'ils ne sont pas appuyés par des experts, conduisent à des partenariats, des subventions, ou encore des échanges en termes de parcellaire qui doivent faire l'objet de négociations et contractualisations pour l'investissement propre, mais aussi de nombreuses conventions concernant la gestion future de l'édifice gare. Cette arrivée d'investisseurs privés dans le financement d'une infrastructure de transport découle directement de l'intensification de la commercialisation des gares et de leur nouveau mode de gestion qui est encore en cours de développement. Aussi, développer des partenariats avec des acteurs privés crée de nouvelles tensions et instaure des craintes nouvelles. En effet, si l'on connaît les enjeux et les modes de faire des partenaires historiques que sont la SNCF, RFF et les différentes strates du public, le privé peut faire naître des exigences nouvelles, et donc conduire à des montages financiers entièrement différents. S'il peut s'agir d'une aubaine, l'opérateur SNCF tient à continuer de faire de sa gare un espace public et non pas un espace entièrement commercial qui ne correspond plus à une offre de transport publique.

2.1.1.2. Lenteur de la réalisation des projets

Aussi, dans les aménagements de gares dépassons-nous souvent les durées dites *normales* des projets. Ces derniers, sur le long terme, sont propices à une hausse de la complexité et des coûts sur les projets, que ce soit par les frais d'études ou de maîtrise d'ouvrage.

Le fractionnement des acteurs entraîne des temps de négociations tout au long des projets, à chaque prise de décision. On peut penser notamment au choix du mobilier, à l'implantation de l'information multimodale ou encore à chaque interface entre le domaine ferroviaire et le domaine public. De fait, lors des projets de pôles d'échanges, les partenaires font souvent le choix d'une maîtrise d'ouvrage unique qui permet de faire porter l'ensemble des problématiques par une seule personne ou une seule équipe. Mais, cela n'empêche pas

qu'« un seul partenaire [puisse] bloquer toute l'opération »⁴². Cela peut être le cas notamment lors d'alternances des politiques dans les mairies, de période de crise économique ou encore de changements de stratégie de la part d'un des partenaires, si ses finances ou ses électeurs ne lui permettent plus de prise de risque sur ce sujet. Cette situation peut mener à des modifications ou des réductions de programme. On peut notamment citer ici l'exemple du projet de PEM à Grenoble où l'arrivée des élus écologistes a conduit à supprimer une passerelle, axe fort du projet, à redimensionner les silos à vélo, mais aussi à développer la végétalisation sur le parvis. Ces modifications de programme entraînent bien entendu un coût, notamment pour les études de la maîtrise d'œuvre, mais elles entraînent surtout un allongement de la durée du projet puisque l'ensemble de ces adaptations doivent être validées par les principaux financeurs.

De plus, dans le cas des pôles d'échanges multimodaux, il faut prendre en compte que chaque autorité organisatrice de transports (Conseil Général, TER, commune) a son propre système de billettique et que ces derniers ne sont pas forcément gérables sur un même distributeur. L'ensemble de l'offre ne peut donc généralement pas être distribué sur un même appareil ou par un même agent en gare. Aussi, cette problématique est-elle à l'origine du retard de nombreux projets où les acteurs ne trouveraient pas de terrain d'entente. Si l'on ajoute les signalétiques attachées à chacun, cela devient un bourbier duquel il est difficile de sortir. Il faut donc une politique volontaire forte et sur le long terme pour que des accords puissent être trouvés. A Grenoble par exemple, c'est la charte signalétique « SNCF » qui sera appliquée sur l'ensemble du pôle pour plus de cohérence.

Ces difficultés dans le choix des programmes et dans la coordination de chacun des acteurs peuvent venir du fait qu'il n'existe pas de modèle de pôle d'échange ou de *Grande Gare* qui puisse être copié. Chaque projet de gare naît dans un contexte particulier et sur un territoire particulier. Les collectivités locales n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes ambitions. De fait, il semble qu'à chaque fois qu'une volonté d'aménagement de gare émerge, nous partons d'une page blanche. Si dans les grandes lignes l'organisation reste la même, les modalités de concertation et de portage des projets changent. Ces études au cas par cas créent de la complexité : peu de repères et manque de retour sur expérience que ce soit en phase émergente, réalisation ou gestion de l'infrastructure. Il y a donc ici un enjeu

⁴² KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p. 85.

clair de définition des fonctions et du rôle de chacun au niveau national ou régional. Certains d'ailleurs préconisent la création d'un « comité de pilotage de l'espace gare [...] rassemblant toutes les parties prenantes »⁴³ ce qui permettrait un gain de temps non négligeable.

Enfin, comme on a pu l'aborder précédemment, les gares n'ont plus été une priorité des politiques publics. Le déclin du ferroviaire de 1945 à 1990 a laissé des retards énormes sur les mises à niveaux à faire sur l'ensemble des 3 000 gares du territoire. Si pendant les années 1990 la SNCF s'est focalisée sur les lignes et gares TGV, avec de grandes réalisations comme la gare de Lyon Saint-Exupéry ou encore Valence-TGV, les gares urbaines, qu'elles soient d'importance nationale ou locale, sont devenues vétustes. Depuis une dizaine d'années, et notamment avec la recherche de mobilités durables et de masse, les gares retrouvent de leur prestige et redeviennent attractives. Des villes reprennent contact avec l'opérateur du service ferroviaire (*Gares&Connexions*) afin d'estimer ce qui peut être fait sur telle ou telle gare. Mais là encore les changements de mentalités sont long à venir et de nombreux projets restent dans les cartons pendant des années, principalement s'il y a un manque de disponibilités de financements de la part des acteurs publics.

2.1.1.3. L'arrivée de la concurrence et le lancement de la réforme territoriale

Dans son rapport sur les défis du chemin de fer, Hubert Haenel préconise de « faire le point sur l'état du droit »⁴² en ce qui concerne l'ouverture de la concurrence du système ferroviaire français qui découle « du règlement n°1371/2007 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2007 sur les droits et obligations des voyageurs ferroviaires et qui complète ainsi la directive 2007/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2007 qui porte sur l'ouverture à la concurrence du trafic international de voyageurs à compter du 1er janvier 2010 »⁴⁴.

Il faut tout d'abord noter que l'interprétation des textes, les différentes lectures faites et la traduction en droit français de ces directives européennes crée une nouvelle complexité dans la compréhension du fonctionnement des gares et du système ferroviaire. Si les Conseils Régionaux, AOT responsables des TER, pourront désormais faire le choix d'une

⁴³ HAENEL H., *Des régions à l'Europe : les nouveaux défis du chemin de fer français*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, collection des rapports officiels, avril 2008.

⁴⁴ Keller F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p. 94.

mise en concurrence sur leurs lignes, cela crée des attentes chez ces derniers qui peuvent y voir une opportunité de faire des économies sur les transports. Seulement cela pose la question de la distribution des gares dans un tel cas.

Si la SNCF est un Etablissement Public Industriel et Commercial, cela suppose qu'il est un exploitant ferroviaire (avec TER et SNCF Voyages), mais aussi gestionnaire et propriétaire des gares qu'il exploite, en dehors des propriétés de RFF comme nous l'avons vu précédemment. Cette obligation de concurrence est déjà à l'origine de la naissance de l'Agence Gares qui deviendra Gares&Connexions en 2009 et qui se doit d'avoir une séparation comptable nette avec ses autres activités. Cette organisation a pour but de pouvoir offrir à toute entreprise ferroviaire concurrente des espaces en gare et une utilisation du réseau qui ne soit pas discriminante : c'est le simple respect de la libre concurrence. Il faut noter que l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF) « émet un avis défavorable sur le projet de décret relatif aux missions et aux statuts de SNCF Mobilités »⁴⁵(ex-SNCF) sur le projet de loi de 2015. Elle aurait préféré que la gestion des gares soit assurée par SNCF Réseaux (Ex-RFF), qui n'a ni activité de transport ni de services.

Ainsi, nous sommes dans une période où la gestion des gares, et donc en partie les représentants de la SNCF, changent face aux acteurs publics. On peut alors parler d'instabilité juridique ambiante qui n'est pas favorable au lancement de projets par les AOT qui, par exemple, préfèrent attendre un climat plus favorable ou la possibilité de nouvelles opportunités que pourrait apporter la concurrence.

En parallèle, il faut rappeler que l'Etat a lancé une réforme territoriale profonde qui risque de modifier encore une fois l'organisation des jeux d'acteurs en place. C'est déjà le cas depuis la 1^{er} janvier 2015 avec l'arrivée des Métropoles, comme par exemple à Lyon. Mais c'est aussi le cas de la fusion des régions qui est actuellement en cours et qui risque de conduire à un éloignement des centres de décisions. En effet, on peut observer que plus un territoire est vaste, plus il est difficile d'échanger directement avec les décideurs. Or, ce ne sont pas les techniciens qui décident de ce qui devra faire l'objet de financement ou non, mais bien les élus. Aussi, la SNCF devra-t-elle revoir son mode d'échange avec ses partenaires si elle ne veut pas perdre la main sur ses projets.

⁴⁵ ARAF, *Avis n°2014-025 du 27 novembre 2014 sur le projet de décret relatif aux missions et aux statuts de SNCF Mobilités*, Paris, novembre 2014.

2.1.2. La classification des gares : réel enjeu pour des programmes adaptés

Nous travaillons ici dans la continuité des recherches des architectes et ingénieurs français du XIX^{ème} et du début du XX^{ème} siècle qui ont, comme nous avons pu le voir, développé des programmes par types de gares en fonction de leur localisation, leur rapport aux lignes ferroviaires et leur fréquentation. Cette typologie avait un but : créer la gare la plus adaptée au territoire. Une étude du Certu parue en juillet 2012 donne cette définition : « Une typologie est un outil d'aide à la décision dont l'utilité dépend avant tout des objectifs que les acteurs veulent atteindre. »⁴⁶. Aujourd'hui, avec en sa possession plus de 3 000 gares, la SNCF se doit d'avoir une typologie afin de diriger son action et de prioriser ses investissements. Seulement, cette classification ne semble pas correspondre aux attentes de chacun, et c'est ce que nous allons voir en regardant de plus près la typologie de l'opérateur français, ce que pourrait être la vision d'un politique soucieux de développer son territoire et enfin ce que pourrait être une typologie plus efficace en prenant des exemples européens.

2.1.2.1. La typologie de la SNCF

La vision de l'opérateur national est de proposer un service de transport qui satisfasse ses usagers tout en étant financièrement rentable sinon équilibré. Sa démarche est donc plus proche de celle d'un industriel ou d'un comptable que d'un ingénieur territorial. De fait, face à la grande diversité des bâtiments de gares (grandes gares historiques, gares modernes, haltes, gares TGV), sa réflexion a été de raisonner en termes de « marché »⁴⁷. Cette typologie est principalement décidée en fonction du flux de personnes à faire circuler, mais aussi de l'offre de transport qu'elle dessert : nombre de trains, leur type (TER, TGV), l'offre multimodale entourant le transport ferroviaire. A chaque type est dédié un niveau de services composé d'un service de base lié à l'arrivée des voyageurs, leur attente ou encore à l'assistance aux personnes à mobilité réduite et l'information des voyageurs. Certaines gares disposent de prestations complémentaires décidées au cas par cas selon leur importance.

« La catégorie **a** regroupe les gares de voyageurs d'intérêt national. Ces gares sont celles dont la fréquentation par des voyageurs des services nationaux et internationaux de

⁴⁶ CERTU, *Stratégies foncières aux abords des gares TER, La typologie des gares : Quels enjeux ? Quelles méthodes ?*, Fiche n°2, Edition du Certu, juillet 2012.

⁴⁷ KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, Paris, mars 2009, p. 55.

voyageurs est au moins égale à 250 000 voyageurs par an ou dont ces mêmes voyageurs représentent 100% des voyageurs. La redevance est fixée par gare ou ensemble fonctionnel de gares »⁴⁸. Il s'agit des gares les plus fréquentées en France, et sont au nombre de 168. Ce sont elles qui offrent le plus haut niveau de service pour les clients. Parmi ces dernières, on trouve une sous-classification en fonction de leur aire d'influence, segmentée en fonction des flux de voyageurs qui la traversent : supérieur à 20 millions, entre 20 et 4, inférieur à 4.

« La catégorie **b** regroupe les gares de voyageurs d'intérêt régional. Le périmètre de gestion correspond, dans chaque région, à l'ensemble des gares n'appartenant pas à la catégorie a mais dont la fréquentation totale est au moins égale à 100 000 voyageurs par an. La redevance est fixée, par région, pour l'ensemble des gares de cette catégorie »⁴⁷. Ces gares sont caractérisées par un usage plus quotidien type domicile-travail et leur aménagement doit être adapté, notamment en garantissant la meilleure offre possible en termes de report modal. Les services présents y sont plus classiques : restauration, presse, tabac. A noter que les gares franciliennes gérées par la RATP font l'objet d'un classement spécifique mais qui reprend un mode de gestion en fonction des flux.

« La catégorie **c** regroupe les autres gares de voyageurs ; elles sont qualifiées de gares d'intérêt local. Leur périmètre de gestion correspond, dans chaque région, à l'ensemble des gares de cette catégorie. La redevance est fixée, par région, pour l'ensemble des gares de cette catégorie »⁴⁷. Ce sont des gares d'intérêt dit local, ou des haltes ferroviaires. Ces dernières font l'objet d'un traitement particulier : correspondant à un flux de voyageurs bien moins important (qui peut aller jusqu'à une dizaine de voyageurs par jour), l'objectif est de les rentabiliser pour continuer à proposer une offre de transport. Cela peut se faire par exemple en installant des services locaux type crèches dans les bâtiments voyageurs devenus inutiles. L'opérateur national a besoin de partenariats locaux afin de garantir l'offre.

Ainsi, cette classification permet, pour chaque échelle de gare, de décider de l'offre de services, de la taille et du traitement architectural. Plus la gare est grande, plus elle devra être pourvue de fonctions variées (commerces, services). Dans le même temps, ce sont ces mêmes données qui permettront de déterminer le touché de train (coût pour chaque train partant de la gare), c'est-à-dire le coût pour les AOT pour faire circuler un train.

⁴⁸ Gares&Connexions, *Document de référence des gares voyageurs révisé pour l'horaire de service 2014*, SNCF, mars 2014.

2.1.2.2. *La vision des politiques publiques*

Pour l'urbaniste, le politique, ou pour l'aménageur urbain en général, la gare n'est souvent pas une finalité mais un moyen pour développer un territoire. L'objectif visé n'est pas la hausse du nombre de voyageurs ou la rentabilité, mais bien celui d'offrir un service aux habitants. Cependant, cela reste sous-jacent puisque faire un projet sur une gare est désormais l'opportunité d'un projet à l'échelle d'un quartier ou encore de repenser l'offre de transport en commun en favorisant les pôles multimodaux que peuvent être les lieux de départ du train.

Ainsi, la vision comptable des flux de voyageurs n'est-elle que secondaire. Le diagnostic que posent ces personnes sur les gares de leur commune, département ou agglomération se fait en termes de capacités de développement, d'attractivité et d'opportunités à densifier par exemple. On parle alors de mutabilité du foncier, de présence d'activités. Mais cette vision a surtout comme grande différence par rapport aux études de la SNCF de ne pas s'arrêter à la gare, mais bien d'avoir une visée à plusieurs échelles et sur des thématiques plus larges : économie, localisation, abords des sites, habitudes des habitants, équilibre entre urbanisme et transport, documents d'urbanisme de référence et leurs dynamiques.

A partir de là, les décideurs doivent « sélectionner les indicateurs discriminants pour classer les gares »⁴⁹, à travers une approche transversale de ces différents sujets. La classification des gares se fera donc territoire par territoire, les enjeux seront différents selon l'échelle d'étude, les volontés politiques, les programmes et les objectifs des documents d'urbanisme type PLU ou SCOT. On arrive plus à un document d'aide à la décision qu'à des orientations définies par type. Plus que le programme d'aménagement de la gare, on parle de « lien avec le territoire »⁴⁸. Les résultats de ces études sont là pour enclencher des débats, lancer des réflexions sur le rôle de la gare dans un espace et sur les besoins auxquels elle doit répondre. C'est seulement à partir de là que des priorités seront données et les éléments de programme discutés. Le système ferroviaire doit servir le *projet urbain* ou le *projet de territoire* alors que les acteurs publics ont longtemps été déconnectés des PEM, et que ces derniers doivent réapprendre à se saisir de cette opportunité.

⁴⁹ CERTU, *Stratégies foncières aux abords des gares TER, Les typologies de gares Quels enjeux? Quelles méthodes ?*, CERTU, fiche n°2, juillet 2012.

2.1.2.3. Proposition de typologie et exemples européens

En Europe, différents modèles coexistent. Selon le taux de privatisation, l'importance des transporteurs ferroviaires et la séparation ou non avec le gestionnaire d'infrastructure, les modes de gestion et les modèles économiques sont adaptés. Par exemple, si le Royaume Uni négocie ses grilles tarifaires par gare et par transporteur au cas par cas, les autres pays préfèrent en général harmoniser leurs tarifs par type de gare : en Allemagne selon la taille du train et la localisation de la gare, en Italie selon la distance parcourue par les trains, ou encore en Espagne selon le temps d'immobilisation sur le quai.

De façon générale, la classification des gares se fait tout de même en fonction de la taille et de l'importance des gares, par groupement de gares à enjeux similaires en termes de services ou de coût d'exploitation. Il s'agit de visions encore très industrielles, où le profit et l'amortissement des investissements prime sur les problématiques à l'échelle du territoire. Les opérateurs ou gestionnaires de gares ont désormais comme objectif de faire compléter l'apport du « touché de train » par un gain financier apporté par les concessions (commerces, services, publicités).

En France, le Grenelle de l'Environnement, en parlant d' « articuler l'aménagement et le transport »⁵⁰, tente de donner la vision commune qu'il manque entre politiques soucieux de développer leur territoire et l'opérateur national à but lucratif. Mais si les enjeux en termes de développement durable, de réduction du gaz à effet de serre et de limitation des véhicules personnels sont partagés, les effets en sont peu visibles. En effet, il n'existe pas de vision commune claire sur le développement des gares et leur pourtour. Si l'on observe, au cas par cas, des innovations et des idées menées de front par ces deux groupes d'acteurs, on est encore loin d'une application systématique de programmes communs. C'est notamment ce qu'exprime l'Association des Régions de France (ARF) en affirmant que « le système doit être suffisamment souple pour pouvoir s'adapter aux enjeux de chaque territoire »⁵¹.

Mais en l'absence d'une stratégie nationale globale, les objectifs des investissements concernant l'infrastructure ferroviaire doivent être débattus et évalués pour chaque projet, et cela commence par l'expression d'un besoin par le maître d'ouvrage.

⁵⁰ KELLER F., *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, mars 2009, p. 67.

⁵¹ Association des régions de France, *Manifeste des Régions pour le renouveau du système ferroviaire*, 2014.

2.1.3. L'expression du besoin : Point de départ des projets

2.1.3.1. *Le besoin au cœur du projet*

Tout projet commence par une idée ou un problème à résoudre et doit avoir pour objectif l'amélioration d'une situation. Dans les projets de gares, ce *besoin* correspond à une phase d'émergence : une collectivité prend contact avec Gares&Connexions afin de leur faire part d'une idée, d'une vision concernant une gare et son quartier. Cette personne morale, si elle n'est pas propriétaire de l'édifice gare, peut cependant être considérée comme le maître d'ouvrage du projet, celui pour qui l'aménagement est commandé. Ces premiers échanges auront pour but de s'assurer de la faisabilité générale du projet au regard de contraintes techniques, financières ou encore foncières. Cette base de discussion permet de confirmer la pertinence du besoin exprimé. Aussi pour la norme AFNOR : « Un besoin est un désir ou une nécessité éprouvé par l'utilisateur ».

Cependant, si cette expression de besoin se veut le point de départ de toute opération d'aménagement, ce n'est pas un exercice aisé. En effet, de nombreux acteurs préfèrent être soutenus en interne ou en externe par des professionnels afin de rester dans la fonction sans entrer dans la solution. Elle est destinée à des décideurs et non à des techniciens. On parle d'un document à visée maîtrise d'ouvrage et non maîtrise d'œuvre. Il s'agit d'un positionnement stratégique définissant une échéance, des usagers, des perspectives d'évolution et un contexte historique, technique. Ce document peut aussi exprimer les principales contraintes, par exemple en termes de coût ou de délai, de compétences ou de fonctionnement. Il s'agit de faire ressortir l'importance du projet au regard de la situation actuelle en montrant des dysfonctionnements à craindre dans le cas où cela ne pourrait se faire. L'objectif est de prioriser ses besoins, les nommer clairement et les décrire afin de permettre à ses interlocuteurs futurs d'en comprendre les enjeux.

Seulement, l'écueil souvent observé lors de ces temps d'échange est que l'expression de besoin est confondue avec le cahier des charges, beaucoup plus précis et réducteur et qui lui donne des pistes concrètes à la réalisation du besoin. Or, nous ne sommes pas ici dans de la contractualisation mais plutôt dans de l'échange. Cela peut être matérialisé par un document concis et clair. N'étant pas encore dans le projet, il s'agit de laisser des pistes de réflexion, des portes ouvertes sur les solutions possibles. Le besoin est une fonction à

assouvir et non pas une feuille de route sur la réalisation des ouvrages ou des aménagements.

S'il peut paraître accessoire ou anodin, ce document de base auquel l'on pourra se référer tout au long du projet peut en déterminer la réussite ou, au contraire, l'arrêt brutal. Le pire cas étant de lancer des investissements et des études qui au final ne résolvent rien ou répondent peu au problème de base. Aussi, un travail d'échange de ces besoins et enjeux est-il nécessaire pour une collaboration efficiente entre les pouvoirs publics, les AOT et la SNCF. Pour se faire, ce document doit se limiter à une analyse strictement fonctionnelle.

2.1.3.2. La nécessité d'une analyse fonctionnelle

Comme nous l'avons vu, ce type d'analyse est primordial pour toute la vie du projet. Si elle vient après l'expression du besoin, de l'idée de base, elle n'en est pas moins importante. Mais en quoi consiste-t-elle ? Pourquoi est-elle si difficile à exprimer ? L'analyse fonctionnelle constitue une sorte de seconde étape après l'expression du besoin. Il s'agit de la démarche devant permettre d'arriver à la rédaction d'un Cahier Des Charges Fonctionnel (CDCF). L'objectif en est de sortir de la vision « solution » en prenant un état d'esprit plus reculé, inductif. Ces méthodes se sont développées en architecture dans la période *moderne* où le fonctionnalisme primait, puis ont connu un second essor dans les années 1970 avec l'apparition de la pensée systémique et la volonté de rationaliser tous les systèmes complexes. C'est donc d'abord une analyse qui se veut pluridisciplinaire et transversale en associant par exemple la sociologie, les usages et la technologie. Cela permet d'élargir le champ des possibilités par rapport à la solution actuelle, mais aussi d'avoir une plus grande flexibilité en fonction des évolutions technologiques, par exemple. En prenant ce recul, on arrive à une plus grande connaissance de l'objet et du service attendu, ici pour un projet de gare ou de pôle d'échange.

D'après la norme AFNOR NFX 50-101, « L'énoncé du besoin sous une forme fonctionnelle, c'est-à-dire en termes de finalité, sans référence aux solutions techniques susceptibles d'y répondre, préserve toutes les chances d'émergence de l'innovation au moment de sa conception »⁵². En voici le principe.

⁵² Norme AFNOR, *L'analyse fonctionnelle, Outil interdisciplinaire de compétitivité*, NFX 50-101, Titre IV, AFNOR, 1995.

Le besoin exprimé conduit donc à définir une fonction d'ensemble qui peut être « effectuer le report modal » dans un cadre contraignant qu'il faut développer (matériel, technique, économique, sécuritaire). Cette fonction se décomposera alors en fonctions techniques principales comme « acheter un titre de transport », « accéder aux quais » ou encore « gérer le temps d'attente ». On peut alors imaginer des décompositions successives jusqu'à arriver à des fonctions techniques simples, non primordiales mais qui auront pour but d'augmenter le confort ou la performance de l'objet (entretien facilité, usages inductifs, sécurité renforcée). Cela peut se représenter sous la forme d'un tableau :

Besoin d'ensemble	Fonction de service <i>a</i>	Critère 1	Valeur A	Flexibilité F_x
		Critère 2	Valeur B	Flexibilité F_y
		Critère 3	Valeur C	Flexibilité F_z
	Fonction de service <i>b</i>	Critère 1	Valeur A	Flexibilité F_x
		Critère 2	Valeur B	Flexibilité F_y
		Critère 3	Valeur C	Flexibilité F_z

Figure 18: Tableau type d'analyse fonctionnelle d'un besoin

Il ne faut pas confondre ces *fonctions techniques* et les *solutions techniques* qui en sont les traductions matérialisées. On arrive alors à des caractéristiques simples et clairement identifiées auxquelles on pourra associer des solutions précises qui, additionnées, répondront à la fonction d'ensemble : On parle alors d'*interaction dynamique* ou de *système*. Pour parvenir à cette construction précise, il faut néanmoins maîtriser les concepts de *système*, de *fonction* et de *liens-interfonctionnels*.

Un système est défini généralement comme « un ensemble d'éléments en interactions organisés en fonction d'un but »⁵³. Il s'agit donc d'un objet fini, limité dans le temps et un environnement, ce qui suppose que ce système ait des limites, des frontières, qui sont le début d'autres systèmes. Ces limites se verront adaptées selon l'objet du besoin et le degré d'analyse (un système peut englober des sous-systèmes). Dans le temps d'abord, puisque les évolutions de nos sociétés peuvent faire évoluer le système avec des phases d'expansion ou de non utilisation par exemple. Cela impose au concepteur d'imaginer un objet mutable, apte à s'adapter sur le long terme. On parle alors de variations dynamiques. Dans un environnement ensuite, avec lequel il interagit plus ou moins et qui a donc des effets sur lui qu'il faut identifier et évaluer afin de limiter toute perturbation qui puisse modifier la structure même du système.

⁵³ DE ROSNAY J., *Le macroscope, vers une vision globale*, essai, Paris, Broché, 1975, p.81.

Une fonction est « une action d'un produit, ou de l'un de ses constituants, exprimée en termes de finalité »⁵⁴. Elles doivent définir l'utilité première. Ces fonctions peuvent être « de service », c'est-à-dire qu'elles répondent directement à un besoin ou un élément du besoin (fonctions secondaires). Elles peuvent aussi être « techniques » et donc correspondre à une fonction interne d'un service qui le rend apte à répondre au besoin et assurer le service. Ce dernier cas rend la limite entre *fonction* et *solution* bien plus mince. Pour bien comprendre on peut prendre l'exemple suivant :

- Fonction de service : vendre des titres de transport ;
- Fonction technique principale : disposer guichets ;
 - Fonction technique secondaire : accessibilité des guichets pour les PMR.

On reste ici dans la fonction puisqu'on ne décrit ni l'apparence, ni la forme, ni la localisation de ces guichets. Ce besoin du maître de l'ouvrage devra donc trouver une réponse spatialisée et détaillée proposée par le maître d'œuvre.

Les liens-interfonctionnels sont les liens entre ces *fonctions* et le *système*. Ce dernier est le processus qui permet de répondre au besoin premier (prendre le train) et auquel les fonctions de service (vendre des titres de transport) et techniques (guichets accessibles) apportent une valeur ajoutée en rendant possible une action (acheter un titre de transport). Dans la vision de Joël de Rosnay⁵², s'ajoutent des « données » (programmation des appareils, information, alimentation électrique) qui permettent la réalisation de la fonction via un processeur (élément qui réalise la fonction, le guichet).

Aussi la réalisation de ces études fonctionnelles permet de mettre en avant l'ensemble des besoins qui découlent de la première demande. Lorsqu'elle est aboutie, elle permet au maître d'œuvre d'avoir une vision exhaustive de la commande et permet alors d'imaginer un aménagement de qualité qui saura améliorer la situation actuelle et faire face aux évolutions. La rédaction d'un tel CDCF prend du temps, mais il est la condition d'un projet réussi en posant les bonnes questions dans le temps, l'espace et en cohérence avec les autres *systèmes*. Seulement, nous avons vu que le financement des projets devenait de plus en plus problématique. Ces analyses fonctionnelles peuvent donc être complétées par une analyse de la valeur qui permette de répondre au besoin au meilleur prix.

⁵⁴ Norme AFNOR, *L'analyse fonctionnelle, Outil interdisciplinaire de compétitivité*, NFX 50-101, Titre IV, AFNOR, 1995.

2.1.3.3. *Un complément d'aide à la décision : l'analyse de la valeur*

L'analyse de la valeur a pour objectif de répondre à un besoin au meilleur coût, et donc de déterminer quel est le compromis entre qualité de service *nécessaire* ou *suffisant* et coût du projet pour l'entreprise. Venant après l'expression du besoin et l'analyse, et la hiérarchisation, des fonctions (de service ou techniques), elle analyse l'ensemble des coûts induits par ces dernières. Dans les projets de gares, cette étape représente la première étape proposant des solutions concrètes qui devront être vérifiées et validées. Pour les projets de gares ou de pôles d'échanges, c'est aussi le début de la conception, des études.

Tout comme l'analyse fonctionnelle, les solutions proposées sont hiérarchisées et répondent à un certain niveau de fonction, de la plus générale à la plus précise. Aussi, ce travail d'analyse devra-t-il être poursuivi durant l'ensemble des étapes de la réalisation des projets afin de déterminer, lors de chaque phase, la solution la plus viable (performance, coût) aux problèmes qui se posent en fonction des enjeux, du planning et du budget. L'objectif est donc de trouver le plus grand nombre possible d'idées et de solutions qui puissent répondre aux différentes fonctions. Pour cela, il est nécessaire de réunir une équipe pluridisciplinaire afin d'avoir une vision globale des capacités des propositions faites, mais aussi des contraintes auxquelles il faut s'adapter ; cela de la fonction la plus globale à la plus précise. L'ensemble de ces propositions doivent alors être évaluées, chiffrées et testées. C'est une période de conception et d'essais (qui peuvent être réalisées à petite échelle sur le lieu du projet). Cette étape clé permet alors de déterminer les solutions les plus efficaces (Norme NF X50-152 : « solution = performance / coût »). Un grand nombre d'outils de simulations, de perspectives, ou encore de numérisation de données peuvent alors être utilisés (voir Annexe 1 : Les étapes d'une analyse de la valeur).

Seulement, pour chaque solution, il faut une négociation qui doit conduire à sa validation. Cette validation ne pouvant venir que du maître de l'ouvrage, il s'agit de déterminer qui est cette personne dans les projets de gares alors que, comme nous l'avons vu, les acteurs et financeurs y sont nombreux. Si effectuer ces analyses est complexe alors même que chacun des acteurs peut donner une valeur différente à une même fonction, il peut aussi être complexe de parvenir à cette étape du projet. Nous allons donc voir quelles sont les organisations mises en place pour y parvenir : c'est la conduite des projets.

2.2. La conduite des projets de gares

Tout le travail effectué jusqu'à présent nous permet de comprendre l'objet en question et son histoire (des gares qui évoluent depuis 1830), pour qui est fait le projet (les usagers), dans quel but (une « Grande Gare multimodale accessible »), et les principales difficultés à prendre en compte. L'ensemble de cette étude nous conduit à réfléchir sur la mise en place d'un projet complexe dans le but de faire évoluer ces édifices vers plus de qualité. Cette partie sur la maîtrise des projets de gares aura donc pour objet de montrer comment l'on passe d'une juxtaposition de compétences (au sein de la SNCF et en externe avec les partenaires) et une pluralité d'approches possibles à une organisation structurée permettant de mener à bien les programmes.

Dans la complexité institutionnelle actuelle, les acteurs sont nombreux et les maîtrises d'ouvrages se multiplient, principalement dans les pôles d'échanges multimodaux comme nous avons pu le voir précédemment. La bonne coordination entre chacune de ces personnes morales publiques ou privées passe par des conventions, des accords. Nous allons ici tenter d'en expliciter la structure générale pour voir ensuite comment le projet peut être maîtrisé tout au long du processus. Nous tenterons enfin d'avoir une vision critique sur ce qui se fait en proposant des pistes de réflexion pour une meilleure organisation.

2.2.1. Le fractionnement des acteurs : des partenariats à mettre en place

2.2.1.1. Formalisation des partenariats et structuration du projet avec les partenaires externes

La formalisation d'un partenariat représente une charge forte pour les partenaires puisque cela suppose l'engagement de ressources humaines et financières sur le long terme. Aussi est-il souvent nécessaire de démarrer des études préalables avant la signature de toute convention. On peut parler d'un « cadre partenarial non formalisé »⁵⁵ où chacun continue à estimer l'opportunité du projet au regard de ses propres enjeux et le coût prévisionnel. L'objectif dans cette phase de contractualisation va être de déterminer qui seront les financeurs et comment seront réparties les différentes maîtrises d'ouvrage, en fonction des volontés politiques et des moyens de chacun.

⁵⁵ CERTU, *De la conception à la gestion des pôles d'échanges, Rôles et jeux d'acteurs*, CERTU, 2009.

Concrètement, cette phase d'*émergence* du projet consiste tout d'abord en une mise en commun des diagnostics et études faites sur le territoire, que ce soit des comptages, enquêtes ou encore des schémas de planification. Le regroupement de ces données peut être fait par la personne morale initiatrice de la démarche ou par un maître d'ouvrage choisi par l'ensemble des partenaires. Cependant, lors de projets plus importants, cette étape peut faire l'objet d'une première convention définissant les attentes de chacun, un délai de réalisation, et la répartition de la charge financière des études entre chaque partenaire. Cette base doit être partagée par tous et sera le support de l'ensemble des négociations qui suivront. Faisant suite à la première expression de besoin, elle aura pour objectif d'esquisser les partenariats et jeux d'acteurs qui se dérouleront tout au long du projet, mais aussi de mettre en place un montage financier prévisionnel.

En effet, ces études préalables n'ont pour but que de concrétiser l'engagement des acteurs par un engagement financier en faisant apparaître l'opportunité d'un aménagement ou d'une réhabilitation par exemple, et cela du point de vue de chaque partenaire. Ils doivent à partir de là être en mesure d'estimer l'effort financier qu'ils peuvent faire en fonction de leurs budgets et du gain attendu. Il est alors nécessaire de formaliser les modalités de financement (part de chaque acteur, clés de répartition, coût prévisionnel), mais aussi les conditions de la conduite du projet, c'est-à-dire le processus de prise de décision et le montage de la maîtrise d'ouvrage. Il s'agit d'inscrire dans une convention, un contrat, le cadre de la concertation et de la prise de décision sur le projet en prenant en compte les contraintes de chacun, notamment concernant les procédures de prises de décisions internes. En formalisant un programme, un coût final prévisionnel et des délais de réalisation, cet accord cadre aussi la structure générale du projet.

Il faut alors déterminer des instances de prises de décisions qui doivent être séparées de la conduite du projet au jour de jour, autrement dit séparer « deux fonctions très différentes »⁵⁶ que sont la *décision* et l'*action*. Ce pilotage des projets de gares nécessite la constitution en amont d'instances qui devront se rassembler régulièrement soit en fonction d'un planning défini à l'avance (réunions mensuelles ou annuelles), soit de façon exceptionnelle selon la nécessité du projet (urgence, risque majeur, décision à prendre rapidement). Les principaux décideurs ainsi que les acteurs du projet doivent s'y rencontrer

⁵⁶ CERTU, *De la conception à la gestion des pôles d'échanges, Rôles et jeux d'acteurs*, CERTU, 2009.

afin de confirmer les lignes directrices et les plans d'action. Il s'agit alors pour les décideurs d'adapter une structure générale de projet à un cas particulier en fonction de l'importance du projet, de sa complexité, de ses enjeux, mais aussi de la phase dans lequel on se trouve (émergence, études, réalisation). De manière générale, la structure de la conduite d'un projet s'appuie sur trois comités principaux (du plus général au plus opérationnel):

- **Le comité de pilotage** : c'est l'organe politique et décisionnel dans la structuration du projet. S'il impulse la dynamique générale, ce comité est le garant du choix de la stratégie générale, de la validation des propositions techniques, de la planification et du montant des investissements alloués. En présence des principaux élus concernés, du directeur du projet ou encore des représentants des services techniques, il assure un suivi global du projet. En prenant de la hauteur sur ce qui est fait, il est le garant d'un programme cohérent dans le fond. En effet, il permet de revenir sur la notion de *fonctions* et de *communication* en plaçant la technique dans un rôle secondaire.
- **Le comité technique** : c'est ici le suivi des études et des propositions de solutions techniques (répondant aux *fonctions* attendues) qui prime. En présence des techniciens représentant chacun des partenaires, ce comité assure une bonne connaissance de l'avancée du projet par tous. Si le maitre d'œuvre peut être présent pour expliciter ses choix, cet organe permet des échanges sur le fond. En répondant aux exigences du comité de pilotage, le comité technique est « le lieu de la recherche de cohérence globale du projet »⁵⁷ puisqu'il allie solutions techniques et exigences politiques.
- **Le comité de suivi** : ou *revue de projet*. On parle ici d'un suivi rapproché, de terrain. En se réunissant de façon plus régulière, il permet un suivi au jour le jour du planning, du budget et de la bonne coordination de chacun des acteurs (maitre d'œuvre, maitre d'ouvrage, entreprises). C'est aussi le moment d'un partage des informations et de la transmission à chacun des professionnels des décisions prises par les deux autres comités afin, si besoin, de réorienter les études en cours. C'est un niveau de « transmission rapide des informations »⁴⁹ puisqu'il comprend les personnes impliquées dans la réalisation concrète.

⁵⁷ CERTU, *De la conception à la gestion des pôles d'échanges, Rôles et jeux d'acteurs*, CERTU, 2009.

La réussite ou l'échec d'un projet peut venir du manque de communication entre chacune de ces instances. Le cahier des charges qui découlera des premiers échanges entre les partenaires devra être commenté et modifié jusqu'à revêtir une ambition et une précision qui puisse satisfaire chacun des acteurs et cela à différentes échelles et sur l'ensemble des sujets par une approche transversale. Par la suite, c'est l'itération entre des phases de proposition de solutions et de validation ou non des comités, mais aussi entre des moments d'avancée sur des études et des retours en arrière sur ce qui a été fait qui permettra d'arriver à un aménagement abouti. Pour se faire, une conduite de projet structurée et partagée par tous est nécessaire. Dans les projets de « Grandes Gares », cela se traduit généralement par la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage (MOA) dite *multiple*.

2.2.1.2. La nécessité d'une maîtrise d'ouvrage multiple

Nous venons de voir une organisation très structurée dont l'objectif principal est de faciliter les échanges entre les parties prenantes, c'est-à-dire entre les financeurs du projet et les professionnels de l'aménagement porteurs de solutions. Seulement, cette structure nécessite des moyens humains et financiers, mais aussi du temps. Cela suppose que des compétences soient maîtrisées, ce qui n'est pas toujours le cas, principalement dans les petites communes. Si le montage des comités se fait dans une phase dite d'émergence, la structuration fine de la maîtrise d'ouvrage correspond au passage aux études de conception, c'est-à-dire à la phase opérationnelle des projets de pôles d'échanges. L'objectif est ici de transférer le portage de l'opération à des professionnels ayant les compétences spécifiques pour amener le projet à sa réalisation concrète.

En raison du fractionnement des propriétés foncières dans les gares françaises, mais aussi de la répartition des compétences et des exigences de la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (ou loi MOP), les projets de pôles d'échanges multimodaux ne peuvent généralement pas se satisfaire d'une maîtrise d'ouvrage unique qui détiendrait l'ensemble des compétences nécessaires. Ainsi, le passage de l'émergence à la conception nécessite un travail de découpage du projet en sous-opérations qui doivent être détaillées tout en précisant les marges de manœuvre de chacune de ces sous-maîtrises d'ouvrage et leurs libertés en termes de prises de décisions. On peut citer en exemples de sous-opérations l'aménagement du parvis (MOA ville), l'extension d'une gare routière (MOA Conseil Général) ou encore la réhabilitation d'un bâtiment voyageur (MOA Gares&Connexions).

Alors que la maîtrise d'ouvrage multiple pose de nombreux problèmes de coordination dès lors que l'on atteint un certain niveau de complexité, il faut noter ici que depuis l'ordonnance du 17 juin 2004, la loi MOP permet à un groupement de maîtrise d'ouvrage travaillant sur un même projet de confier la conduite de la totalité des sous-opérations à un seul d'entre eux (appelé dès lors coordinateur du groupement et directeur de projet) en ces termes :

« Lorsque la réalisation, la réutilisation ou la réhabilitation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages relèvent simultanément de la compétence de plusieurs maîtres d'ouvrage, ces derniers peuvent désigner, par convention, celui d'entre eux qui assurera la maîtrise d'ouvrage de l'opération. Cette convention précise les conditions d'organisation de la maîtrise d'ouvrage exercée et en fixe le terme. »

Ce montage spécifique, où la maîtrise d'ouvrage est *déléguée* à un organisme compétent d'un des partenaires, a plusieurs avantages.

Tout d'abord, cela permet de palier à l'absence de compétences spécifiques dans les petites communes ou communautés de communes qui n'ont pas toujours le personnel suffisant (en nombre et en qualification) pour mener un projet complexe. Généralement, c'est alors la SNCF, et plus particulièrement sa branche Gares&Connexions qui prend en charge la conduite de l'opération.

Ensuite, il permet un gain d'efficacité, c'est-à-dire qu'une maîtrise d'ouvrage unique permet une baisse des coûts dans la conduite de l'opération, mais aussi un gain de temps. En donnant plus de cohérence à l'ensemble du projet de pôle d'échange, la coordination des différentes phases d'études et de travaux est simplifiée, fluidifiée, et le risque de débordement de chacun sur ses compétences ou son secteur est limité. En effet, « l'entité à qui est transférée la maîtrise d'ouvrage applique ses propres règles (seuils de procédure, commission d'appel d'offre, assemblée délibérante, jury de concours, contrôle, etc.) »⁵⁸, ce qui offre la possibilité d'une *maîtrise d'œuvre unique*⁵⁹ qui assure une logique générale sur l'ensemble du pôle en termes d'architecture, de signalétique ou encore de mobilier urbain.

⁵⁸ MIQCP, *Opération à maîtrise d'ouvrage multiple*, Médiation numéro 15, septembre 2006.

⁵⁹ Article 8 du Code des marchés publics (version 2006, cf décret n°2006-975 du 1er août 2006 portant réforme du Code des marchés publics).

Enfin, ce montage permet de bénéficier d'une sorte de coordinateur d'ensemble, et donc d'un interlocuteur unique pour l'ensemble des partenaires impliqués. A l'image de l' « Ordonnancement Pilotage et Coordination » (OPC) en phase travaux, le directeur du projet est le porteur de la maîtrise d'ouvrage unique et donc le garant du bon déroulement de l'opération (coûts, délais, négociations, conventions, études, réalisation). Il faut noter aussi que s'il peut demander une participation afin de combler ses frais liés à la conduite du projet, le maître d'ouvrage unique choisi ne peut pas percevoir de rémunération pour le travail qu'il effectue pour le compte de ses partenaires.

Attention cependant, une maîtrise d'ouvrage unique ne signifie en rien une prise de décisions unilatérale. Bien au contraire, le rôle des comités (qu'ils soient de pilotage, technique ou de suivi) est d'autant plus important puisqu'ils deviennent les lieux d'échange privilégiés sur l'avancée du projet et qu'ils restent le lieu des négociations et prises de décisions, notamment en orientant la stratégie globale à mener, mais aussi en donnant une feuille de route pour les études à venir.

2.2.1.3. SNCF, RFF et exploitants en gare

Avant de voir plus précisément le déroulé d'un projet de gare au sein de Gares&Connexions, il paraît important de faire un petit détour par l'explicitation de l'ensemble des acteurs du monde ferroviaire et de leurs compétences respectives. Si le sujet de leurs propriétés foncières respectives a déjà été abordé, nous allons ici étudier leur rôle concret dans un projet de gare ou de pôle d'échange multimodal. Cette étude nous permettra de mettre en avant un système fractionné où les échanges sont limités. Comprendre cette scission est primordial pour tout élu souhaitant démarrer un partenariat avec l'une ou l'autre de ces structures puisque leurs rôles et champs de compétences sont limités, cloisonnés.

Premièrement, l'article L-2141-1.3 du Code des Transports donne à la SNCF la mission « de gérer, de façon transparente et non discriminatoire, les gares de voyageurs qui lui sont confiées par l'Etat ou d'autres personnes publiques et de percevoir à ce titre auprès des entreprises ferroviaires, toute redevance »⁶⁰. Son modèle de gestion est orienté vers l'amortissement des coûts de gestion et d'entretien des gares. Le gestionnaire des édifices

⁶⁰ Cité in SNCF gares&Connexions, *Document de référence des gares voyageurs*, Version 6, mars 2014.

de départ du train est la branche Gares&Connexions qui gère notamment pour le compte de l'EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) les bâtiments voyageurs, les plates formes d'extrémité des gares terminus, et l'ensemble des autres espaces publics en gare, le mobilier associé, et les équipements propres au fonctionnement de la gare (gestion des flux et plates-formes de coordination). Ses prestations de base relèvent de l'entretien des bâtiments, des espaces d'accueil des voyageurs et de l'accès des voyageurs aux trains ; de la mise à disposition de services d'accueil des voyageurs comme l'accueil ou la prise en charge des PMR ; la mise à disposition d'une information statique dynamique ou sonore. Gares&Connexions a aussi des obligations en termes de sécurité, de sûreté et de respect des normes environnementales sur l'ensemble de ses emprises.

En parallèle, le patrimoine de Réseau Ferré de France (RFF) se compose des quais à usage des voyageurs, leurs couvertures, leurs accès, ainsi que les équipements et installations techniques associés (escaliers, ascenseurs). RFF en assure l'usage des installations pour l'accès aux trains et la mise à disposition d'espaces pour la mise en œuvre de services déployés par les entreprises (accostage des trains, mise à disposition de distributeurs ou information voyageurs). Son service de base concerne la montée et la descente du train, la traversée des voies (souterrains, passerelles), l'information concernant les risques liés à l'exploitation ferroviaire. A noter que l'entretien de son patrimoine est géré pour le compte de RFF par la SNCF « conformément à l'article 16-1 du décret n°2003-194 modifié au titre de la « convention de service en gares sur domaine RFF »⁶¹. ».

Les exploitants en gare ne sont pas directement liés à la direction des projets, bien qu'ils puissent en être les initiateurs à la suite de demandes de remise à niveau. On a ici une grande diversité : TER, SNCF Voyages, billetteries multimodales, commerces, accueil, loueurs de voitures, publicité ; mais aussi le personnel SNCF dédié à l'exploitation directe de la gare comme le dirigeants de proximité, le centre opérationnel d'escale, les foyers pour personnel roulant. A noter qu'avec l'arrivée de la concurrence, il faudra bientôt composer en plus avec de nouveaux transporteurs auxquels il faudra proposer des espaces de vente. L'ensemble de ces personnes devront être consultées et informées durant toute la durée du projet afin de prévoir leur relogement en identifiant leurs besoins, mais aussi de les informer sur les contraintes induites par les travaux par exemple.

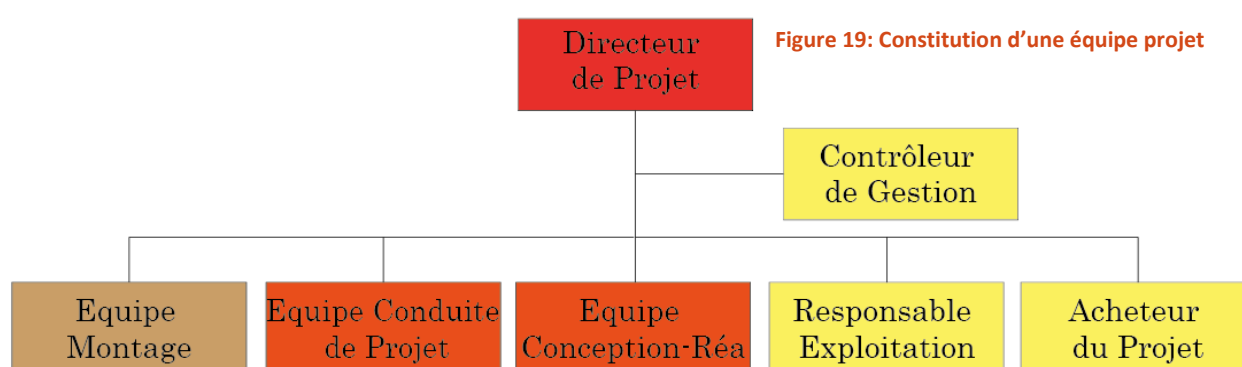
⁶¹ SNCF gares&Connexions, *Document de référence des gares voyageurs*, Version 6, mars 2014.

2.2.2. La maîtrise des projets à SNCF-Gares&Connexions

Si la réforme ferroviaire mise en place depuis le 1er janvier 2015 modifie en profondeur les liens entre la SNCF et RFF, la gouvernance des gares n'est cependant pas remise en question par cette loi. Concernant notre objet d'études, la conduite de ces projets sera donc toujours assurée par la branche Gares&Connexions de la désormais « SNCF *mobilité* » selon une organisation développée depuis 2009 : le Mode Projet.

Nous avons déjà vu ce à quoi se rapporte la mission de montage d'opération au travers de la pré-programmation, de la maîtrise des coûts, de la faisabilité, et du conventionnement. Cette phase, aussi appelée émergence, est les prémices à la mise en place d'une équipe opérationnelle, quelle-que soit la taille ou la typologie des projets. Nous allons donc ici expliciter les principales étapes d'une opération d'aménagement en gare en précisant quelles sont les missions principales de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dont le but commun est d'identifier les risques afin de mener le projet à son terme. Nous nous attacherons à développer la structuration la plus complexe que peut avoir un projet en gardant à l'idée que ce fonctionnement peut être adapté selon l'importance de l'aménagement réalisé.

2.2.2.1. *Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : des équipes complémentaires*



L'équipe projet se structure suivant l'organisation présentée sur le diagramme ci-dessus. On y trouve le directeur de projet (DP), présent tout au long de l'opération, les équipes de conduite de projet (COP), soutien direct du DP, l'équipe de conception-réalisation (C&R), et des fonctions annexes comme le responsable exploitation, l'acheteur du projet et le contrôleur de gestion. Si nous avons déjà vu les missions de l'équipe montage du projet, voici plus en détail le rôle de chacune des autres équipes.

- **Le directeur de Projet** : Il est le responsable du bon déroulement d'une opération depuis l'expression d'une opportunité jusqu'à la remise à l'exploitant. Il doit former l'équipe projet et mobiliser les moyens nécessaires (humains, financiers). Son rôle de représentant de la maîtrise d'ouvrage le conduit à signer par exemple les permis de construire, et le place comme personne responsable des marchés (PRM) que ce soit de la prestation intellectuelle, des travaux ou des fournitures. Enfin, il pilote l'analyse des risques. A noter qu'il peut être appuyé par le Contrôleur de Gestion pour le suivi financier du projet.
- **L'équipe Conduite d'Opération** : elle a un rôle de soutien au directeur de projet. De fait, elle participe à l'élaboration du dossier d'engagement, pilote le planning directeur et la mise au point du programme fonctionnel et technique, puis l'adéquation du projet avec le programme (délais, budget, mesures correctives éventuelles). De plus, elle participe à l'analyse des risques et peut représenter le DP lors du processus achat et notamment lors de la contractualisation avec les prestataires réglementaires et obligatoires comme le Contrôleur Technique (CT) ou le Coordinateur Sécurité et Protection de la Santé (CSPS). Le COP peut pour cela s'appuyer sur les compétences de l'Acheteur. Pour finir, il pilote la réception des ouvrages et la remise à l'exploitant.
- **L'équipe de Conception-Réalisation** : Son responsable participe aux études de faisabilité et à l'élaboration des programmes tout en planifiant les études de conception et le suivi de la réalisation dans le cadre du planning général. En lien avec le DP, il élabore le budget prévisionnel. En assurant le suivi des études, il se charge de leur présentation avec les partenaires internes et externes. Il gère de fait les interfaces techniques notamment avec le CT et le CSPS. S'il pilote l'organisation des travaux en collaboration avec l'OPC, il participe aussi au processus achat pour les marchés de travaux et à la réception des ouvrages. Il se doit de contribuer lui aussi à l'analyse de risque.
- **Le responsable Exploitation** : Du fait de son expérience, son rôle est de participer à l'élaboration du programme en prenant en compte les éléments de maintenance ultérieurs. Il a aussi un rôle d'information auprès des instances représentatives du personnel : c'est la *conduite du changement*. Enfin, il pilote la prise de possession des installations et l'entrée en périmètre de maintenance.

On voit bien après cette analyse des responsabilités de chacun que certaines missions sont présentes pour plusieurs d'entre eux. Cette organisation plus coopérative, moins segmentée, a été mise en place afin de répondre à la complexité des projets et aux nouveaux enjeux auxquels doivent faire face les équipes projet. En effet, « les acteurs des projets sont confrontés à l'émergence de nouvelles expertises »⁶², que ce soit la prise en compte du social, les problématiques liées à l'environnement ou encore la problématique économique. Chacun de ces sujets amène des réflexions plus transversales qui nécessitent des compétences hétérogènes, pluridisciplinaires. Le montage d'une équipe projet se fait donc par une réflexion sur ses *compétences* plus que par une réflexion *métier* trop limitative.

Cette transformation des rapports entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, plus horizontaux et moins hiérarchiques, se retrouve dans la conduite-même des projets qui deviennent de plus en plus itératifs « en opposition radicale avec les conceptions traditionnelles de l'action »⁵⁴. La forme même de notre analyse le montre : nous nous attachons désormais aux problèmes (définition d'un besoin) et à l'analyse d'une situation (analyse fonctionnelle) afin de faire consensus vers des solutions (émergence du projet, mise en place des comités) pour enfin aller vers un processus et donc au management concret du projet (l'action). L'équipe projet doit donc avoir les « connaissances assurant les articulations entre ces trois niveaux »⁵⁴.

2.2.2.2. *Déroulé type d'un projet : un processus lié à des engagements*



Figure 20: Principales phases du déroulé d'un projet d'aménagement ou de construction

Le diagramme ci-dessus présente, dans l'ordre chronologique, les quatre phases principales d'un projet, quels que soient son importance et son degré de complexité. Vous trouverez le détail de chaque phase dans l'annexe 2 dans un schéma qui explicite la notion de fonctionnement *itératif*. Seulement, un *projet* se définit par un début et une fin limités dans le temps, et les allers-retours entre phases de conception et de remises en question des solutions proposées induisent le risque d'une recherche sans fin de la solution optimale.

⁶² PUCA, *Maîtres d'ouvrages, maîtres d'œuvres et entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*, Prospective, Editions Eyrolles, Paris, 2005.

Cette forme d'utopie de sites sans cesse en projet avec une réflexion continue n'est pas tenable pour les partenaires et les équipes de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage. Pour y faire face, Gares&Connexions a mis en place un système alliant phases d'analyses et moments de validations. Ces derniers ont pour but de mettre fin à une étape lorsque les solutions proposées sont satisfaisantes au regard d'une stratégie ou bien de contraintes techniques, juridiques ou économiques : c'est la recherche de la solution la plus satisfaisante et non la *solution parfaite*, utopique. Rappelons ici que ces comités d'engagement sont des procédures internes à l'opérateur national de transport ferroviaire et qu'ils ne se substituent en rien aux comités partenariaux (de pilotage, technique et de suivi).

L'approbation par un comité correspond à un accord pour l'équipe projet de passer à l'étape suivante. On peut dire ici que *l'approbateur* (national ou régional) accorde au *porteur* (le directeur de projet) du temps et des moyens (achat d'études, de travaux, de diagnostics) sur lesquels les deux parties s'engagent via un mandat ou un contrat faisant aussi office de « projet d'investissement ». Sans entrer dans le détail technique des différents comités, voici comment le processus projet et ces moments d'engagement se lient :

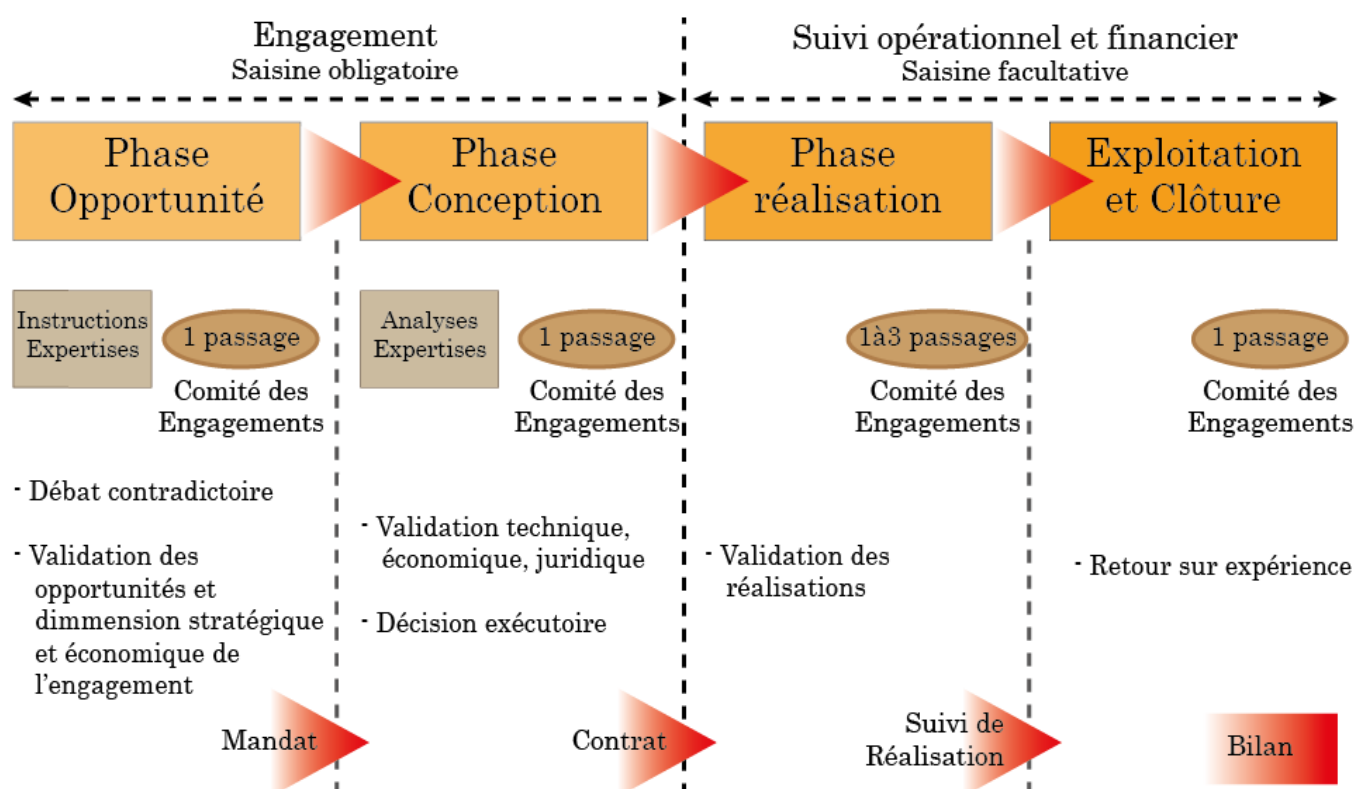


Figure 21: Processus d'un projet lié aux engagements et comités internes à Gares&Connexions

Les dossiers d'engagement doivent donc permettre la validation de l'allocation budgétaire en vue de la réalisation des études et des travaux. Ils doivent permettre aux décideurs d'avoir une connaissance exhaustive du projet. Son contenu se compose donc :

- D'un volet stratégique (finalité de l'opération, contraintes externes, cohérence avec la stratégie d'entreprise, synthèse de l'étude d'opportunité et des risques) ;
- Des caractéristiques de l'opération (projet et organisation, technique, juridique, fiscalité, impact informatique, mobilier, social, environnemental, risques liés) ;
- D'un volet finance (coût final prévisionnel, analyse en coût global, financements) ;
- D'une analyse fine de l'ensemble des risques.

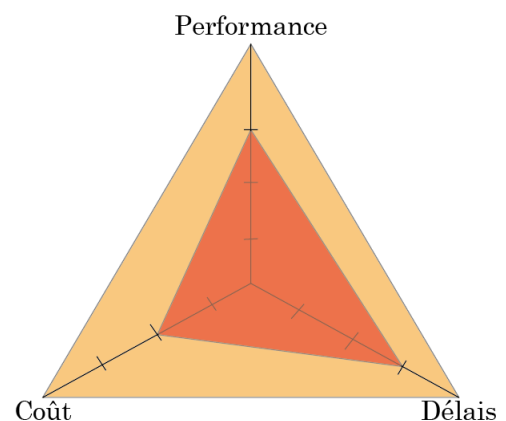
2.2.2.3. L'anticipation et la maîtrise des risques

La composition de ces dossiers d'engagement, comme le rôle des différents comités qu'ils soient internes ou externes, nous montrent bien l'importance dans un projet de la maîtrise des risques et de leur analyse tout au long du processus : identification, analyse et évaluation, hiérarchisation, maîtrise et contrôle, retour sur expérience. Nous allons donc ici tenter de les caractériser tout en montrant comment ils peuvent être anticipés et maîtrisés par l'équipe projet.

Un risque est ici un événement ou un aléa pouvant subvenir, de façon plus ou moins prévisible, et qui puisse remettre en cause la faisabilité du projet ou du moins son bon déroulement, que ce soit en termes de performances, de coûts ou de délais. Chaque risque sera donc caractérisé suivant son atteinte à chacun de ces points comme selon le schéma ci-contre. Ils concernent généralement le

contexte dans lequel l'opération se fait, son environnement, mais aussi les risques humains (relationnels et organisationnels), les limites scientifiques et techniques ou encore les risques externes liés par exemple aux entreprises choisies lors du processus achat (retards, qualité). Cette analyse doit alors permettre de déterminer la personne ou le groupement (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, commune, AOT, etc.) ayant les compétences appropriées pour résoudre le dit problème ou du moins en limiter les effets. Ce responsable devra alors rendre des comptes réguliers concernant l'évolution du dit risque.

Figure 22: Résultat de l'analyse d'un risqué (en foncé le poids du risqué)



Pour les identifier, il n'existe pas de méthode préétablie, mais l'on privilégie souvent l'analyse des retours sur expérience issus de projets similaires. On peut alors se servir des documents de référence existants. Cette première approche permet d'avoir une base solide concernant les risques les plus fréquents. Seulement, chaque projet ayant des particularités qui lui sont propres, il est nécessaire d'avoir une approche sensible ou intuitive de la part de l'équipe projet. Des réunions d'analyse sous forme de *brainstorming* peuvent aussi être organisées, en interne ou avec les différents partenaires. Il faut noter ici qu'ils ne sont pas tous repérables dès le début de l'opération et qu'il est donc nécessaire de tenir à jour un document de référence, que ce soit pour l'identification de risques nouveaux ou pour ajuster une pondération.

Pour se faire, il s'agit de qualifier ces risques en fonction de leur *criticité*. Cela signifie que l'on doit leur appliquer une *pondération* qui se calcule en fonction de la gravité des impacts qui peuvent en découler, mais aussi de la probabilité que le risque advienne :

$$\text{Criticité} = \text{Gravité} \times \text{Probabilité}$$

On classe ensuite les risques pondérés en fonction de leur période active, soit la phase du projet à laquelle il peut advenir s'ils ne sont pas pris en compte, analysés et maîtrisés. On arrive ainsi à une hiérarchisation des risques, avec un classement dans le temps et selon l'objet impacté.

Il s'agit alors de mettre en place une méthode de neutralisation de ces risques, ou du moins de réduction des impacts, ce qui passe par un bon partage des informations (par exemple via un *reporting* mensuel), de l'identification point par point de solutions ou encore de la mise en place d'une *provision pour risque* au niveau financier.

Cette analyse a donc pour objet de mettre à jour la criticité du projet et de pouvoir en avertir le « client », ou le maître de l'ouvrage. Si leur évaluation régulière limite les aléas (de performance, de coût ou de délais), la volonté de maîtrise des risques reste la principale cause qui pousse à la recherche de solutions innovantes pour la conduite future des projets, notamment dans les gares ou pôles d'échanges. Nous allons donc tenter d'exposer les principaux enjeux qui se posent actuellement aux différents partenaires pour un suivi optimal des opérations de construction ou d'aménagement.

2.2.3. Enjeux de la gestion future des projets de gares

Parler de gestion de projet c'est non seulement aborder des sujets techniques comme la gestion des risques ou encore l'analyse en coût global, mais c'est aussi parler des gens, des voyageurs auxquels nous nous devons d'offrir des services que ce soit de la mobilité ou des services plus quotidiens comme la presse ou la restauration. Dès lors, améliorer les processus de montage d'opérations, c'est permettre une attractivité plus forte par une accélération du déploiement de nouvelles offres, notamment les commerces et les applications numériques, pour faire des gares des lieux accueillants. C'est en fait permettre de répondre plus efficacement aux nouveaux usages tout en créant de la valeur ajoutée aux lieux d'attente du train.

Si nous avons vu par ailleurs les enjeux de l'organisation physique des gares, l'offre de services et les formes qu'elles doivent atteindre, nous allons maintenant étudier ce qui, d'un point de vue organisationnel et dans le mode de penser des projets, est désormais le levier majeur du développement : c'est le développement d'une vision commune entre l'opérateur ferroviaire et ses partenaires, la remise au centre du client dans les réflexions, mais aussi une réflexion en amont sur la future exploitation de ces pôles d'échanges où les limites des compétences de chacun restent souvent floues.

2.2.3.1. Développer une réelle stratégie : une ambition et une vision

Nous l'avons vu, l'intégration urbaine des gares n'est pas totalement acquise. Le fractionnement des acteurs d'une part, mais aussi l'absence de volonté politique pour le développement du transport ferroviaire pendant de longues années a conduit à une situation de retards d'investissements pour de nombreux pôles d'échanges multimodaux. Si aujourd'hui la question de la nécessité de leur revalorisation ne fait plus de doute, notamment afin de favoriser le report modal, il semble que les différents partenaires ne partagent pas encore suffisamment un langage, une ambition ou du moins un objectif commun. Chaque acteur protégeant des intérêts qui lui sont propres, les projets semblent se faire dans une sorte de concurrence néfaste pour l'avancée d'un processus déjà complexe. Cette scission est observable par exemple lorsqu'on parle du classement typologique des gares.

C'est pourquoi aujourd'hui il devient important de partager une *vision* commune afin de pouvoir mettre en place un jeu plus collectif où chacun serait en accord avec un objectif à long terme. En 2009 déjà, Fabienne Keller affirmait la nécessité d'« une vision partagée de l'action à mener pour les nouvelles Gares multimodales »⁶³. Seulement, la question de l'échelle territoriale pour ces échanges se pose : quel est le territoire support du transport ferroviaire le plus à même de porter une vision globale ? Si l'échelle nationale semble trop éloignée des caractéristiques propres aux territoires et de leurs enjeux locaux, la commune ou l'agglomération semblent au contraire trop proches pour développer des enjeux communs à un ensemble de gares, et qui puissent être partagés par le plus grand nombre.

Aussi, pour l'Association des Régions de France (ARF), « la Nation [doit être] pilote et stratège de la politique ferroviaire »⁶⁴ et doit donc donner des orientations stratégiques ambitieuses qui soient à même de développer autant le FRET que le transport des voyageurs. C'est une vision globale qui doit mener les acteurs locaux à questionner leurs usages, mais qui ne doit en aucun cas donner de solutions. Il s'agit de donner ici un *élan* à une politique qui peine encore à démarrer. L'ARF demande même « à l'Etat de franchir une nouvelle étape dans son rôle d'autorité organisatrice des services ferroviaires d'intérêt national » afin de maintenir un niveau de service équilibré sur l'ensemble du territoire national.

Ensuite, l'ARF, comme Fabienne Keller dans son rapport, tombent d'accord sur un point : « Le système doit être suffisamment souple pour pouvoir s'adapter aux enjeux et aux priorités de chaque territoire »⁵⁶. C'est en cela qu'ils préconisent une réflexion à l'échelle de la région, avec par exemple la mise en place d'interlocuteurs uniques pour les nouveaux EPIC du groupe SNCF tout « en s'appuyant sur les agglomérations »⁵⁵ pour mener une politique cohérente sur chaque territoire, notamment en matière de coordination des différents modes de transports (bus, cars, vélos, voitures). Cette coordination doit permettre de dresser un portrait de nos gares d'ici à quinze ans afin de prendre de l'avance sur le futur système économique à mettre en place (économie du partage, favorisation des échanges). Ce projet doit enrichir les réflexions fractionnées de chacun et devenir un guide pour l'opérateur national et ses partenaires tout en donnant plus de sens aux actions menées.

⁶³ Fabienne Keller, *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, mars 2009, p. 101.

⁶⁴ Association des Régions de France, *Manifeste des régions pour le renouveau du système ferroviaire*, 2014.

Enfin, développer une ambition, c'est aussi oser, voir grand. Si cela peut passer par de grands projets comme l'aménagement de la Gare du Nord à Paris afin de bénéficier d'une *image*, cela passe aussi par un questionnement généralisé sur les contraintes et ce qui semblent être des évidences afin d'opter pour une posture plus innovante, de conquête. En effet, si l'on a du mal à trouver des financements pour de petits projets sans grande envergure, voir grand permet parfois d'attirer des investisseurs. Pousser les réflexions sur des gares modulables, innovantes et concevoir des solutions déployables à grande échelle est en effet plus à même de porter une dynamique de projet et donc d'intéresser de potentiels financeurs.

2.2.3.2. La concertation à tous les niveaux : impliquer pour aller plus loin

Impliquer à *tous les niveaux*, c'est non seulement mettre en place cette vision partagée entre opérateur national et puissance publique, mais c'est aussi replacer le client au centre des réflexions et donc l'impliquer autant que possible dans les opérations de pôles d'échanges. Si cela se fait de plus en plus naturellement dans les opérations urbaines au sens de l'aménagement ou de construction de places publiques ou de quartiers, cela semble encore peu prégnant dans les projets de gares ou « Grandes Gares », alors même que l'utilisateur est la priorité et que sa satisfaction est au cœur du projet pour favoriser l'attractivité et accélérer le rythme des déploiements.

L'idée serait ici de *copier* ce qui se fait déjà dans les projets d'aménagements urbains, c'est-à-dire la mise en place de groupements d'usagers, mais aussi des temps d'échanges avec ces derniers. Si l'implication du client dans une gare semble difficile, en considérant qu'il voit la gare comme le simple support du report modal sans réellement d'attachement à cet espace comme on l'a vu avec la notion de « non-lieu » de Marc Augé⁶⁵, les méthodes alternatives comme le « parcours commenté »⁶⁶ ou encore les entretiens permettent de comprendre les usages et attentes de l'utilisateur. Dans le sens de ces implications alternatives, on peut citer dès à présent la mise en place de bornes « happy/not happy » dans de nombreuses gares qui permettent à de nombreux clients de s'exprimer sur un point

⁶⁵ AUGÉ M., *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, coll. « La librairie du XX^e siècle », Paris, 1992.

⁶⁶ GROSJEAN M., THIBAUD J.-P., *L'espace urbain en méthodes*, Paris, Editions Parenthèses, collection Eupalinos, 2001.

précis. En affirmant que le professionnel (architecte ou urbaniste) n'est pas totalement objectif et ne possède pas la toute connaissance, en acceptant le fait que la vision d'un professionnel n'est pas objective puisqu'elle suppose des savoirs spécifiques non acquis par chacun, on va chercher à saisir la perception du voyageur lambda dans son parcours : voit-il les informations à sa disposition ? Les regarde-t-il ? Quelles sont ses réactions face à une situation de stress ? Comment occupe-t-il ses temps d'attente ?

Cette perception particulière de la gare nous pousse donc à rechercher des modes de faire plus innovants, qui rompent avec les habitudes traditionnelles de la concertation. Pour une amélioration en continue des processus et des pratiques des projets, il semble alors important de prendre du recul, et de rechercher un point de vue extérieur sur ce qui est fait. Dans ce cadre, il peut sembler intéressant de s'approprier la démarche du *design thinking* qui est une méthode consistant à intégrer dans chaque projet des gens de tous horizons (sociologues, architectes, politiques, usagers) et si possible des personnes externes au monde ferroviaire. Fonctionnant sous la forme du *brainstorming*, cette démarche permet de faire émerger des concepts nouveaux et idées qui peuvent ensuite faire l'objet de tests à petite échelle. On dispose alors de retours sur expérience qui permettent d'adapter une solution technique pour ensuite la développer ou l'abandonner si elle n'est pas pertinente. On a alors un système d'allés-retours intéressant entre le terrain et les décideurs pour parvenir à une meilleure satisfaction des clients.

2.2.3.3. L'exploitation future des pôles d'échange : une réflexion à développer en amont

Il faut noter ici que pour la SNCF et plus précisément Gares&Connexions, ce client, c'est autant les collectivités et transporteurs que l'utilisateur final et les exploitants : quelle doit alors être la place de ces derniers dans les projets ? L'objectif est encore une fois de jouer collectif en associant les exploitants (gare routière, gare ferroviaire, commerces), et transporteurs en amont des projets. Le mode projet, ça doit aussi être une façon de décloisonner pour travailler en équipe, coordonner les compétences. Il est important de comprendre qu'en assurant une meilleure gestion au quotidien des pôles d'échanges, on facilite en même temps le trajet du passager en supprimant les désagréments pouvant venir d'espaces orphelins (dont personne n'a la charge) et les temps trop longs entre l'observation d'un dysfonctionnement et sa prise en charge.

Bien qu'il n'en subisse pas directement les effets, le décisionnaire doit se sentir responsable au premier degré des difficultés d'exploitation liées à des choix architecturaux, organisationnels ou encore de mobilier non réfléchis. Seulement, il faut prendre en compte le fait qu'aux exigences de gestion classiques de tout aménagement ou construction (fonctionnement, sécurité, accueil) s'ajoutent des problématiques spécifiques aux pôles d'échanges directement issus de leur organisation interne : information et vente multimodale, bon fonctionnement des réseaux de transports, coordination des concessionnaires. Le CERTU dans son ouvrage sur la gestion des pôles d'échanges⁶⁷ parle « d'effets de « frontières » entre des espaces relevant d'un entretien différencié » que ce soit en termes de « rythme des missions d'entretien » ou encore de « contact avec les usagers [et] services offerts ». La question de l'harmonisation de la gestion de chaque espace (que l'utilisateur perçoit comme continu) doit donc se poser en amont des projets pour passer d'une maintenance fragmentée à une organisation globale et homogène en fixant par exemple des « objectifs et critères communs de gestion »⁵⁹.

De plus, les choix techniques et architecturaux (ascenseurs, climatisations, vitrages, mobilier, matériaux) peuvent conduire à des coûts d'exploitation très élevés s'ils sont fait par pure volonté esthétique sans regard sur leur résistance (flux importants, dégradations), leur durée de vie (une gare est en projet en moyenne tous les vingt à trente ans) et leur facilité d'entretien. De par leur expérience, les exploitants sont alors les plus à même d'estimer le coût de tel et tel type de mobilier ou de matériau au regard de ces caractéristiques. Pour éviter que certains équipements soient abandonnés au bout de quelques années d'exploitation du fait de leur poids pour les gestionnaires (temps, coût, immobilisation de personnel), il paraît nécessaire de mener une réflexion en terme de coût global, c'est-à-dire qui comprenne non seulement les coûts de construction mais aussi les coûts futurs d'exploitation et de maintenance, afin d'assurer la pérennité des ouvrages.

Ainsi, chaque pôle d'échange doit faire l'objet, sur le sujet de l'exploitation à venir, d'une réflexion poussée qui prenne en compte le nombre et la qualité des futurs exploitants afin de mettre en place des conventions et accords qui permettent un fonctionnement optimal de la « Grande Gare » tout en limitant le coût à venir pour les parties prenantes.

⁶⁷ CERTU, *De la conception à la gestion des pôles d'échanges, Rôles et jeux d'acteurs*, CERTU, 2009.

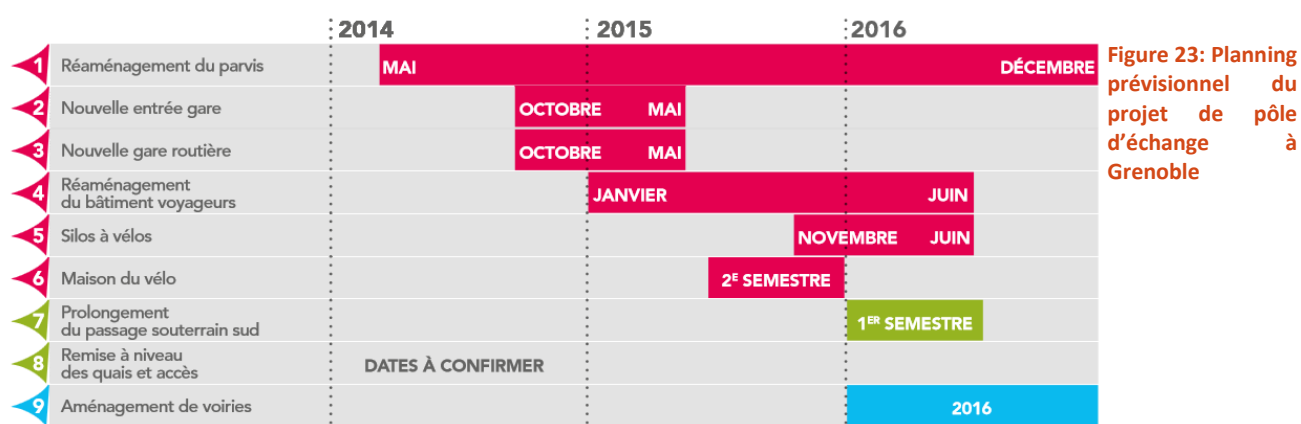
2.3. Etude comparative de projets en France

Les observations faites jusqu'à présent permettent de comprendre les principaux enjeux, risques et liens qui se créent lors des projets de gares ou de pôles d'échanges multimodaux. Seulement, il apparaît que selon l'organisation des acteurs sur le territoire, l'implication de chacun et les moyens mis en place (financiers et humains), on arrive à des organisations très différentes. Conduire de tels projets nécessite donc une adaptation et une remise en question constante de ses modes de faire. Nous allons ici tenter, à travers trois projets à différentes échelles, de montrer cette diversité tout en tentant de trouver les axes positifs et négatifs à chacune de ces organisations.

2.3.1. Un projet National : Grenoble

2.3.1.1. Le programme

L'objectif du réaménagement de la gare de Grenoble et de son pourtour est de donner une réponse en termes d'aménagement à la hausse du nombre de voyageurs, mais aussi de permettre une lecture plus simple des espaces. Construite en 1968 pour accueillir les jeux olympiques, la gare est aujourd'hui vétuste et ne permet plus une utilisation optimale que ce soit pour le confort des usagers, l'accessibilité des cheminements et les liaisons entre les différents modes de transport.



Aussi, comme le montre ce planning prévisionnel, le projet de pôle d'échange consiste à libérer le parvis central des voitures pour le rendre aux piétons, renforcer sa végétalisation, faciliter l'accès de part et d'autre des faisceaux de voies pour l'ensemble des modes de transport, créer une nouvelle entrée de gare à l'opposé du bâtiment voyageur existant (qui sera réaménagé), créer une maison du vélo et un nouveau bâtiment pour la gare routière, installer 2000 places de stationnement vélo supplémentaires et rendre accessible l'ensemble du pôle d'échange.

2.3.1.2. La gouvernance

Le projet se décline par périmètres de maîtrises d'ouvrages :

- **SNCF Mobilités** : Réaménagement du Bâtiment Voyageurs, Extension du BV côté Schuman, couverture piétonne devant le BV, aménagement d'un bâtiment sur le parvis ;
- **Ville de Grenoble** : Parking Schuman et voirie d'accès, rue de la Frise, voirie Gueymard, couverture piétonne côté sud, piétonisation du parvis ;
- **SNCF Réseau** (ex-RFF) : Prolongement du passage sous-terrain Sud ;
- **Conseil Général de l'Isère** : Couverture piétonne côté nord, aménagement du parvis nord, construction du bâtiment gare routière ;
- **Grenoble Alpes Métropole** : Stationnement vélos.

Ce projet multi-partenarial, financé par ces 5 maîtres d'ouvrages ainsi que par l'Etat et la Région Rhône-Alpes, fait l'objet d'un mandat de maîtrise d'ouvrage unique qui accorde à SNCF Gares&Connexions la délégation de compétences de la ville de Grenoble, du Conseil Général de l'Isère et de Grenoble Alpes Métropole pour la conduite de l'ensemble des projets du périmètre PEM (hors aménagements de la rue de la Frise et de l'Avenue Gueymard). Si l'ensemble des décisions sont prises de façon partenariales lors de comités de pilotage ou de comités techniques (en respectant les contraintes internes à chacun), cela permet d'avoir une équipe projet resserrée qui porte une ambition commune. Cette équipe se compose comme suit :

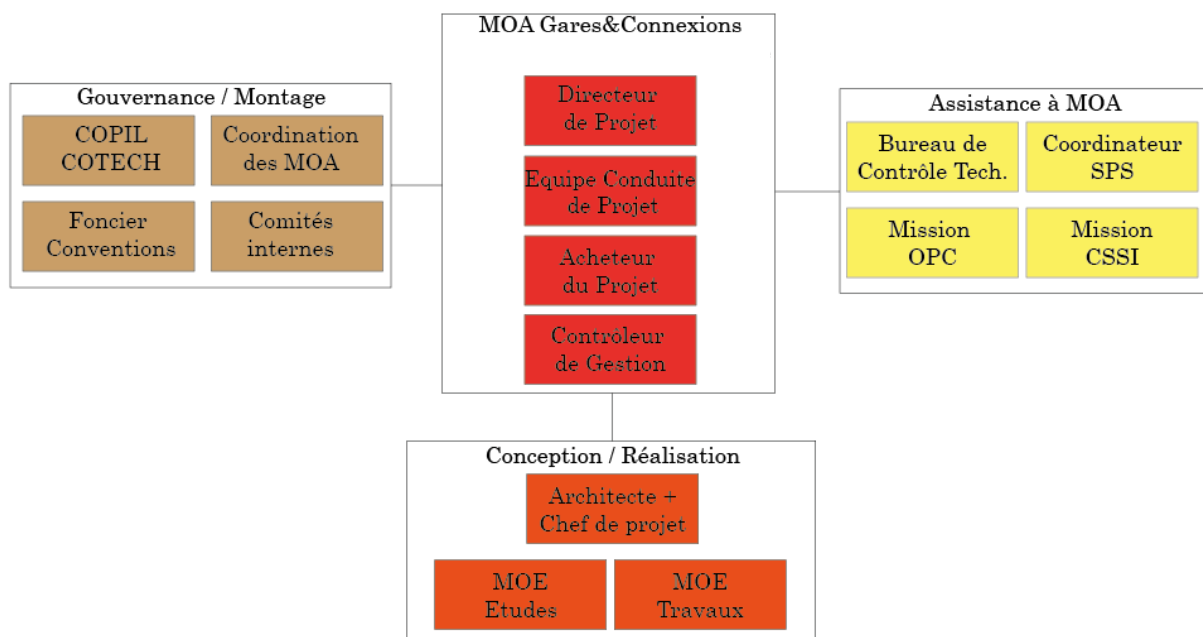


Figure 24: Schéma de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage unique à Grenoble

2.3.1.3. Critique

Un point intéressant ici est la mise en place d'une MOA unique sur l'ensemble du périmètre du pôle d'échange multimodal. Bien que cela demande une grande rigueur à l'équipe projet dans le processus de prise de décisions, avec la nécessité de faire valider chacun des partis pris, cela permet aussi de disposer d'une seule maîtrise d'œuvre. De fait, on peut espérer que l'aménagement sera plus homogène dans son architecture, sa signalétique et sur l'ensemble du cheminement client. De plus, cela permet de bénéficier d'économies d'échelles puisque l'on travaille sur de plus gros volumes.

Cependant, le grand nombre de financeurs et de maîtres d'ouvrages, bien qu'ils ne soient pas dans la gestion quotidienne du projet, suppose un risque pour la fiabilisation du programme sur le long terme. En effet, les alternances politiques ou encore les problématiques financières propres à chacun des acteurs peuvent mener à des exigences nouvelles ou des réductions de programmes alors même que les études sont déjà en cours. L'analyse des risques doit alors être d'autant plus rigoureuse et des solutions doivent être trouvées afin de proposer un programme flexible, adaptable et non figé.

Enfin, la qualification de ce projet en projet à enjeu national écarte la gestion en local en favorisant une gestion nationale (Directeur de projet et Maîtrise d'œuvre centralisés à Paris). Cela pose question dans les rapports au jour le jour avec les exploitants par exemple. Si durant les phases de conception cette situation est soutenable avec une bonne communication interne, la phase de réalisation demande un rapprochement de l'équipe projet sur le terrain ; Les effets directement visibles des travaux sont en effet un moment de revendication des exploitants qui se rendent alors compte des résultats, ce qui est difficile à voir sur un plan. La conduite du changement, qui se fait parfois dans un climat social tendu, est primordiale et les exploitants doivent être impliqués dans le projet, notamment lorsque le projet conduit à la suppression de postes ou à des relogements d'activités. Dans tous les cas, la communication, que ce soit pour les activités internes ou les usagers, doit être privilégiée durant toute la durée du projet pour éviter tout blocage du projet.

2.3.2. Un projet régional : Annemasse

2.3.2.1. Le programme

On parle ici d'un projet général appelé CEVA qui consiste en des travaux d'infrastructure pour assurer une liaison franco-suisse de type RER. L'objectif pour 2017 est de créer un nouveau maillage qui permettra une desserte ferroviaire continue d'un bout à l'autre des lignes concernées. Dans ce cadre, la gare d'Annemasse fait l'objet d'une refonte de son faisceau de voies qui doit permettre de conserver l'activité de FRET tout en accueillant le nouveau service RER. En devenant une zone structurante à l'échelle de Grand Genève et un nœud de transport attractif pour les transfrontaliers, le quartier de la gare doit donner une image dynamique de la ville d'Annemasse en offrant un bon niveau de services.

L'enjeu pour la gare est double. Tout d'abord, il s'agit d'adapter la gare aux besoins avenir alors que la fréquentation attendue est quatre fois supérieure à la situation actuelle. Cela dresse la gare à un enjeu régional. A ce titre l'offre de services en gare doit être réadaptée pour répondre aux nouveaux enjeux de l'inter modalité sur ce site d'une part, et à l'évolution des besoins clients d'autre part. Deuxièmement, dans le cadre du projet, l'impact du projet urbain et de l'ouvrage de franchissement (sous-terrain) sur le site exploité oblige une reconstitution des locaux et des besoins des différents services présents sur le site vers des lieux et locaux plus adaptés aux contraintes d'exploitations des différentes branches d'activités. Le calendrier prévisionnel des études et travaux suit la trame suivante :

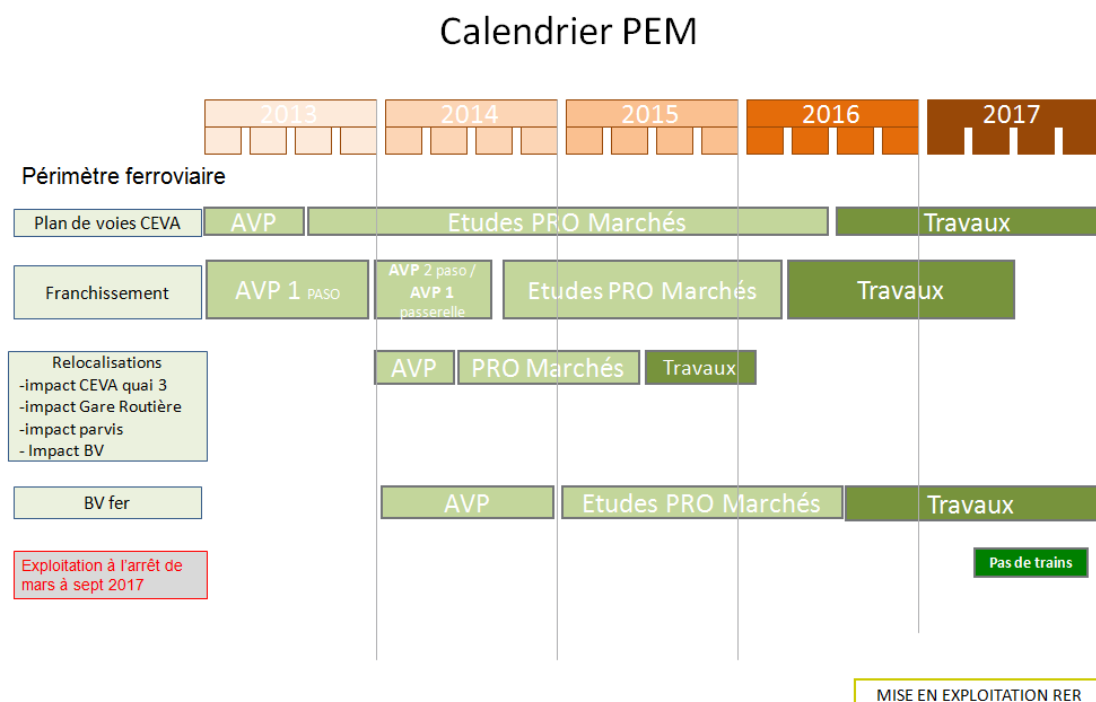


Figure 25: Planning prévisionnel du Pôle d'Echange Multimodal à Annemasse

2.3.2.2. La gouvernance

Le projet de pôle d'échange dans sa globalité à Annemasse fait donc l'objet de sous-projets gérés par des maîtrises d'ouvrages multiples découpées comme suit :

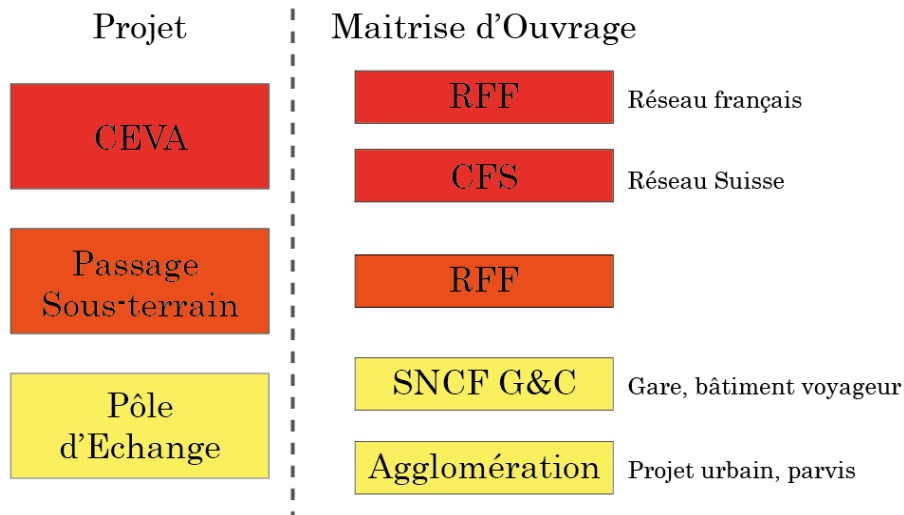


Figure 26: Schéma de l'organisation des différentes maîtrises d'ouvrage à Annemasse

L'ensemble de ces maîtrises d'ouvrages doivent se coordonner pour parvenir à un projet global cohérent qui réponde aux besoins de chacun. La multiplicité des acteurs nécessite en effet une rigueur accrue et une complexité élevée pour les prises de décisions. Pour le projet d'Annemasse, les différentes instances se répartissent de la façon suivante :

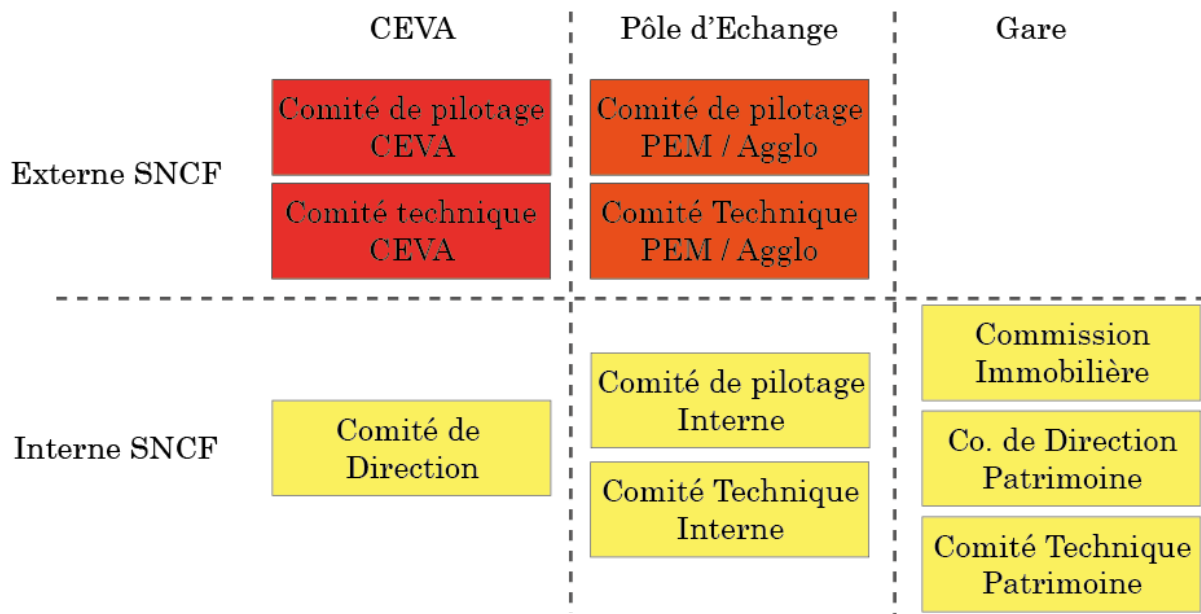


Figure 27: Organisation des différentes instances de décision à Annemasse

De façon plus précise à l'échelle de la gare (interne Gares&Connexions), l'équipe projet est composée et organisée selon le même schéma que pour le PEM de Grenoble.

2.3.2.3. Critique

A l'inverse du cas de Grenoble, on a ici une multiplicité des MOA (ville, conseil Général, SNCF Réseau) ce qui nécessite une coordination poussée, notamment pour les dates des travaux afin que les interventions de l'un ne gênent pas les interventions de l'autre. En effet, les projets restant liés, il n'est pas possible d'empêcher la réalisation d'une partie des aménagements pour cause de retard d'une des maîtrises d'ouvrages. Dans le même temps, il faut définir clairement et de façon partagée les emprises projet de chacun, notamment à partir d'une étude foncière poussée durant la phase émergence.

Seulement, ce grand nombre d'acteurs, et la dépendance à un projet supérieur (CEVA), crée autant d'opportunités que de risques. En effet, si la réalisation est corrélée au financement de chacun, ce qui permet de concevoir un projet global, le bouclage du PEM global reste difficile dans le contexte économique actuel combiné aux incertitudes de subventions et aux échéances électorales. De plus, le contexte politique en Suisse et son manque de stabilité dû au système de « démocratie directe » fait peser de nombreux doutes quant à la réalisation du projet. Le CEVA fait en effet peser de nombreux doutes quant à la faisabilité du projet puisque toutes les décisions n'ont pas encore été actées et peuvent venir impacter directement la gare d'Annemasse. C'est notamment le cas du choix du matériel roulant qui pourrait remettre en question une partie des relogements d'activités.

En effet, dans un projet qui nécessite la démolition de neuf bâtiments dont 5 propriétés de Gares&Connexions, les besoins de relogements des activités SNCF sont nombreux, et contraints dans un planning serré. S'il existe des obligations de relogement, chacun des services doit cependant apporter une part de l'investissement, ce qui n'est pas toujours simple. De plus, offrir des surfaces équivalentes à celles dont disposaient les services auparavant coûte cher, et des solutions alternatives peuvent être proposées, comme la mutualisation de vestiaires ou salles de réunions. Cependant, c'est encore une fois un accord service par service qui doit être trouvé ce qui demande du temps et de l'énergie à l'équipe projet et qui peut nécessiter de reprendre les études si aucun accord n'est trouvé.

2.3.3. Une halte : Donzère

2.3.3.1. Le programme

La halte de Donzère dans la vallée du Rhône a fait l'objet d'un *plan d'axe* dans le cadre des accords portant sur la Remise à Niveau (RAN) des gares de la région Rhône-Alpes signés entre la région et la SNCF. Donzère se situe sur l'axe de la vallée du Rhône, entre Vienne et Pierrelatte.

Ces plans d'investissement portent sur l'amélioration de l'information et de la signalétique, le confort des voyageurs (halls, entrées, attente), des prestations d'ambiances (ravalement de façades, éclairage, défrichage), l'aménagement de points *Oura* (vente multimodale), de stationnement pour les deux roues et de renforcement de l'accessibilité PMR. Aussi, les réflexions ont porté sur le jalonnement de l'information tout au long du déplacement, l'achat et la validation du billet, l'attente, l'aménagement des bâtiments voyageurs et les accès complémentaires à la gare.

Plus spécifiquement à Donzère, la ville a souhaité mettre à disposition du public un Point d'Information Médiation Multi Services (PIMMS) et a donc acheté le bâtiment voyageur. La RAN a donc consisté en la rénovation des quais et abris de quais, la mise en place d'une information voyageur dynamique, déploiement d'une nouvelle signalétique et de mobilier sur les quais, rénovation du parvis et création de 11 places de parking.

2.3.3.2. La gouvernance

Outre le bâtiment voyageur qui a été rénové sous maîtrise d'ouvrage de la ville du fait de sa vente, le reste du site a été réhabilité sous maîtrise d'ouvrage SNCF unique. Les financements de la région étaient définis en fonction de la typologie des gares qui correspondait à un référentiel de services à mettre en place. Son rôle était donc seulement de s'assurer que le dimensionnement des équipements prévus était suffisant et correspondait à la convention d'exploitation.

La qualification de la gare en tant que *halte* et la faible ampleur des investissements a conduit à la mise en place d'une équipe projet resserrée pour limiter les frais de MOE et MOA dont les coûts incompressibles restent importants pour des projets de petite envergure. L'équipe projet se composait donc comme on peut le voir ci-après.

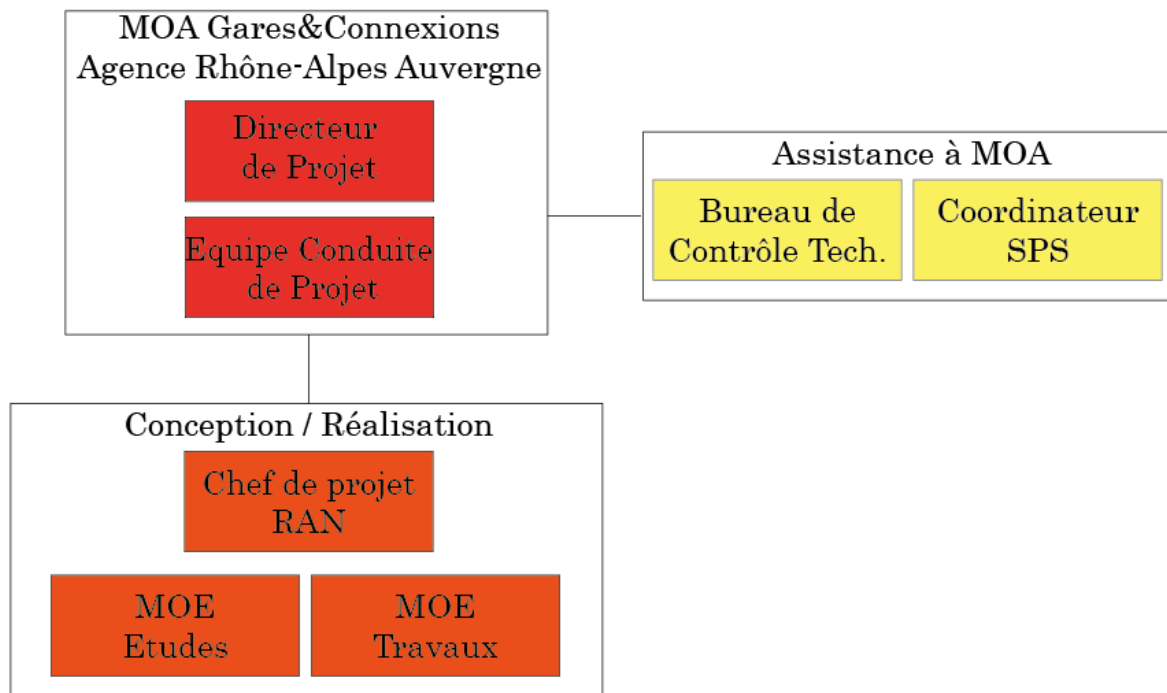


Figure 28: Organisation de l'équipe projet pour la remise à niveau de la halte de Donzère

2.3.3.3. Critique

La difficulté sur ce type de projets n'est pas tant le montage de l'opération, mais tient plus de la motivation des acteurs sur de petits projets. Le choix de travaux par axe est donc primordial puisqu'il permet de disposer de plus de financements. Si par gare le budget est réduit, la gestion d'un grand nombre de petits travaux permet la mutualisation des moyens et donc une économie d'échelle non négligeable. L'objectif est de maîtriser les coûts à tous les niveaux sans baisse de la qualité dans le cadre des services de base imposés par le référentiel.

De plus, il faut souligner le fait que ces petites gares représentent un coût d'exploitation élevé pour l'opérateur national qu'il faut contrôler. La participation de la région en tant qu'Autorité Organisatrice des Transports pour le TER est donc primordiale. A Donzère, l'investissement de la ville pour l'achat et la réhabilitation du bâtiment voyageur a été important puisqu'il a permis d'offrir de nouveaux services tout en diminuant les frais d'exploitation pour la SNCF alors que la gare ne représente que 52 voyageurs par jour. La continuité de la présence d'une offre de transport ferroviaire dans ces petites gares est étroitement liée à leur coût d'exploitation et à la présence d'usagers. Ces aménagements, liés à une offre de transport locale, ont vocation à attirer de nouveaux usagers pour soutenir ce service, ce qui est un enjeu important pour les petites communes.

Conclusion Partielle

Ce parcours à travers la complexité des projets de gares semble être devenu indissociable des projets de plus grande envergure : les pôles d'échanges multimodaux. En effet, dès que l'on s'écarte des programmes de maintenance du patrimoine comme la rénovation d'une toiture par exemple, l'opérateur historique du transport ferroviaire se voit obligé de travailler en collaboration avec les autorités organisatrices des transports ainsi que l'ensemble des propriétaires fonciers du périmètre à aménager.

Ces montages d'opérations complexes, mis en place pour faire face à des retards d'investissements sur les vingt ou trente dernières années, nécessitent des réflexions en amont très poussées afin de permettre que, par la suite, les étapes de conception et de réalisation se déroulent dans les meilleures conditions possibles. Aussi, ce qui est à retenir, c'est que pour faire face aux difficultés et limiter les risques inhérents à ce type de programme, la phase d'émergence est primordiale. Il s'agit dès l'amont du projet de réunir l'ensemble des partenaires et acteurs du projet en tant que tel, mais aussi ceux pour qui le projet est fait, c'est-à-dire les exploitants et les usagers. Plus les problématiques financières, opérationnelles, fonctionnelles et juridiques sont poussées dès le début, plus l'on aura à la fin un produit qui satisfera chacun.

Cependant, nous avons aussi montré que face à un objet complexe en continuelle mutation, nos pratiques doivent aussi évoluer. Il reste encore de nombreuses failles dans notre vision de ces projets qui doivent être comblées par une recherche et une innovation constante, tant du côté de la maîtrise d'ouvrage que de la maîtrise d'œuvre. Alors que les directeurs de projet et les conducteurs d'opérations notamment travaillent souvent dans la gestion de l'urgence et dans la résolution des problèmes pour faire avancer les études ou la réalisation, il est nécessaire que tous (en interne à la SNCF et en externe chez les partenaires) trouvent des temps de réflexion sur des faits plus éloignés, plus théoriques, que la gestion quotidienne pour remettre en cause leurs pratiques en continue et passer de la réalisation d'un projet commun à la réalisation commune d'un projet.

CONCLUSION

CONCLUSION

Le début de notre travail reposait sur deux hypothèses qu'il convient de rappeler :

- La gare n'est plus seulement un lieu de transit et d'accueil des voyageurs, mais elle prend des formes et porte des fonctions différentes en fonction de facteurs complexes qu'il faudra définir ;
- Les enjeux de la gare nécessitent des réflexions coordonnées entre les urbanistes, les architectes, les exploitants, ainsi que des acteurs nationaux et locaux.

Aussi avons-nous cherché à comprendre l'histoire de nos gares contemporaines. Par cette notion d'héritage, c'est un ensemble de pratiques plus ou moins anciennes que nous avons pu dégager, et qui installait déjà les notions d'image, d'insertion urbaine, de services, mais aussi d'évolution. En effet, en suivant l'avancée des technologies, en cherchant à correspondre aux attentes et aux usages, mais aussi en subissant les effets de l'histoire, l'objet gare s'adapte et change. Notre hypothèse première est juste de nos jours puisque les gares sont devenues des parties de ville, de véritables quartiers qui doivent répondre à des exigences fortes de la part de ses usagers que ce soit de l'accessibilité, de la simplicité du report modal ou encore de la multimodalité. Seulement, il est fort probable que ces enjeux-là ne seront plus d'actualité d'ici une vingtaine d'années. Avec une mutabilité sur une échelle de temps long, il semble que les pôles d'échanges sont voués à être continuellement remis en question, et donc continuellement en projet.

En effet, sur une durée de projet qui peut aller de dix à vingt ans entre la première expression de besoin et la réalisation finale, la société évolue, les exigences se transforment et le Droit, les règles juridiques, suivent ces mutations. Cette simple affirmation peut suffire à valider notre seconde hypothèse. Si les projets sont mouvants, s'ils doivent s'adapter en continu, cela nécessite un suivi particulier par chacun des partenaires qui doivent en accepter les contraintes. Car pour se plier à ces nouvelles exigences, les projets doivent être débattus régulièrement, les décisions prises en début de projet revues, voire annulées si elles ne correspondent plus à une réalité. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de nouveaux usages, mais peut-être seront-ils démultipliés demain. Face à l'incertitude, qui est clairement un risque pour tout projet, les professionnels doivent s'organiser et se coordonner. Chaque opération d'aménagement ou

de construction porte en elle une part d'innovation, une première fois, que ce soit d'un point de vue technologique ou organisationnel. La maîtrise du projet doit donc avoir une vision globale de ces enjeux, mais aussi du contexte économique, social, urbain et technologique. Pour se faire, une réflexion en visée *métier* ne suffit plus. Il faut réfléchir en termes de compétences et de connaissances en impliquant le plus de personnes possibles pour arriver non pas à une objectivité parfaite qui est une utopie, mais bien à une intersubjectivité relative qui prenne en compte le plus de contraintes possibles afin de les surmonter.

Ce travail, bien qu'il donne des pistes de réflexion et tend à soulever le plus de questionnements possible à prendre en compte dans un projet, n'est qu'une photographie à un instant *t* d'une situation. Bien que donnant un cadre général, il est important de rappeler que cette étude ne prend pas en compte les particularités propres à chaque territoire. Les jeux d'acteurs, les risques soulevés ou encore les conditions d'une bonne maîtrise des projets doivent être adaptées à chaque gare ou pôle d'échange. Cependant, ce travail, s'il n'est pas exhaustif, semblait nécessaire face à l'éparpillement des connaissances sur ce sujet puisqu'il ne semble pas exister d'ouvrage généraliste sur ce sujet. Il se veut une porte d'entrée permettant à toute personne ayant à faire à cet objet particulier qu'est la gare d'en comprendre les implications, les positions de chacun des acteurs, et de défricher cet environnement complexe.

BIBLIOGRAPHIE

Documents internes :

Sociétés : *PARVIS, AREP et SNCF*.

Avec interdiction de diffusion ou de citation.

Ouvrages

AUDAS Nathalie, *Espace de vie, espaces-enjeux : entre investissements ordinaires et mobilisations politiques*, « De l'espace fonctionnel à l'espace vécu : Les modes d'appropriation affective d'un archétype du non-lieu, la gare », UMR CNRS CITERES.

BONNET Jacques, ouvrage collectif, *Aménagement et développement territorial*, Collection Carrefours, Edition Ellipses, 2012.

DES MESNARDS Paul-Hubert, *Mode Projet, Réussir l'analyse de la valeur*, Eyrolles, éditions d'organisation, 2008.

D. MILES Lawrence, *Techniques of Value Analysis and Engineering*, 1989.

GROSJEAN Michèle, THIBAUD Jean-Paul, *L'espace urbain en méthode*, Parenthèses, 2001, p45-62.

LAMIZET Bernard, SANSON Pascal, *Les langages de la ville*, Parenthèses, 1997.

LAMPIN-MAILLET Corrine, *Géographie des interfaces, une nouvelle vision des territoires*, Editions Quae, 2010.

LEMOINE Bertrand, *L'architecture du fer, France XIXème siècle*, Champ Vallon, 1986.

MAZZONI Cristiana, *Gares, architectures 1990-2010*, Actes Sud/Motta, 2001.

PUCA, *Maîtres d'ouvrages, maîtres d'œuvres et entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*, Prospective, Editions Eyrolles, Paris, 2005.

SAUGET Stéphanie, *À la recherche des pas perdus. Une histoire des gares parisiennes*, Paris, Tallandier, 2009.

TSIOMIS Yannis, *Echelles et temporalités des projets urbains*, PUCA, 2007.

ZOLA Emile, *La bête humaine*, G. Charpentier, 1890.

Articles de presse

FACCHINETTI-MANNONE Valérie, Gares exurbanisées et développement urbain : le cas des gares TGV bourguignonnes, *Revue Géographique de l'Est*, 2006.

RABAULT-MAZIERES Isabelle, Chemin de fer, croissance suburbaine et migrations de travail : l'exemple parisien au XIXe siècle, *Histoire urbaine*, 2004/3 n° 11, p. 9-30.

SIA PARTNERS, Gares, les défis de l'intégration urbaine, insight, La Lettre Sia Partners, 2013.

Traits Urbains n°72, Urbanité des gares « sensuelles », interview de Marchetti Pauline et Jacques Ferrier, AF, décembre 2014.

Thèses, mémoires, synthèses

MEYER Mikaël, Mémoire, *Cornavin-Eaux-Vives-Annemasse, une nouvelle liaison ferroviaire pour le Grand Genève : Quelle urbanisation autour des gares ?*, 2014.

PORNA-IDRISS Traore, Thèse, *Systèmes temporels et rythmes urbains du complexe d'échange de la Gare du Nord Paris : outils de compréhension de la ville du présent comme un chronotope urbain*, octobre 2008.

VAN DEN CROMMENACKER Cécile, Note de synthèse, *Villes et gares*, janvier 2010.

Textes, chartes, rapports officiels

ARAF, *Avis n°2014-025 du 27 novembre 2014 sur le projet de décret relatif aux missions et aux statuts de SNCF Mobilités*, novembre 2014.

ARF, *Manifeste des Régions pour le renouveau du système ferroviaire*, ARF, Paris, 2014.

HAENEL Hubert, *Des régions à l'Europe : les nouveaux défis du chemin de fer français*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, collection des rapports officiels, avril 2008.

KELLER Fabienne, *La gare contemporaine*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, mars 2009.

Etudes, enquêtes, statistiques

Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR), *Préfiguration de l'observatoire des quartiers de gare du grand Paris*, Société du grand Paris, Décembre 2013.

CERTU, *De la conception à la gestion des pôles d'échanges, Rôles et jeux d'acteurs*, CERTU, 2009.

CERTU, *Stratégies foncières aux abords des gares TER, La typologie des gares : Quels enjeux ? Quelles méthodes ?*, Fiche n°2, Edition du Certu, juillet 2012.

FAYOLLE Anne, *La gare, nouvel espace cosmopolite ?*, CNRS, Coordination des Observatoires du Pourtour Méditerranéen, 2001.

Gares&Connexions, *Kit des fondamentaux du mode projet*, Document interne, 2010.

Grand Lyon, *Errance en gare ou comment prendre en compte une présence qui dérange : éléments de diagnostic et propositions*, Trajectoires, Octobre 2011.

MICHELETTO Maddalena, NOVARINE Gilles, TALANDIER Magalie, *Haute-Savoie 2030, dynamiques économiques et stratégies d'aménagement : un état des lieux*, PACTE, Grenoble, 2013.

MIQCP, *Conception-Réalisation, recommandations pour un bon usage du processus*, juin 2010.

PwC, *Quels mécanismes de financement pour les gares urbaines ?*, La Fabrique de la Cité, Etude, 2013.

Concours, plans, rapports de jury

Canton de Genève, Gare des Eaux-Vives, Plan Directeur de Quartier, Suisse, juin 2008.

Société du Grand Paris, Architecture et design des gares du Grand Paris, Résultat de la consultation de la mission de conseil, Société du Grand Paris, 2012.

Sites internet

<http://www.rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr>, consulté le 20/12/2014.

<http://www.boutiquedelaviedurail.com>, consulté le 07/01/2015.

<http://socioarchi.wordpress.com/2014/01/05/la-gare-une-architecture-deterritorialisee/>, consulté le 15/03/2015.

<http://www.b-rail.be/php/press/index.php?lang=F&task=view&id=1900>, consulté le 05/04/2015.

<http://www.forez-info.com/encyclopedie/histoire/1555-chateaucreux-1857-2007.html>, consulté le 05/04/2015.

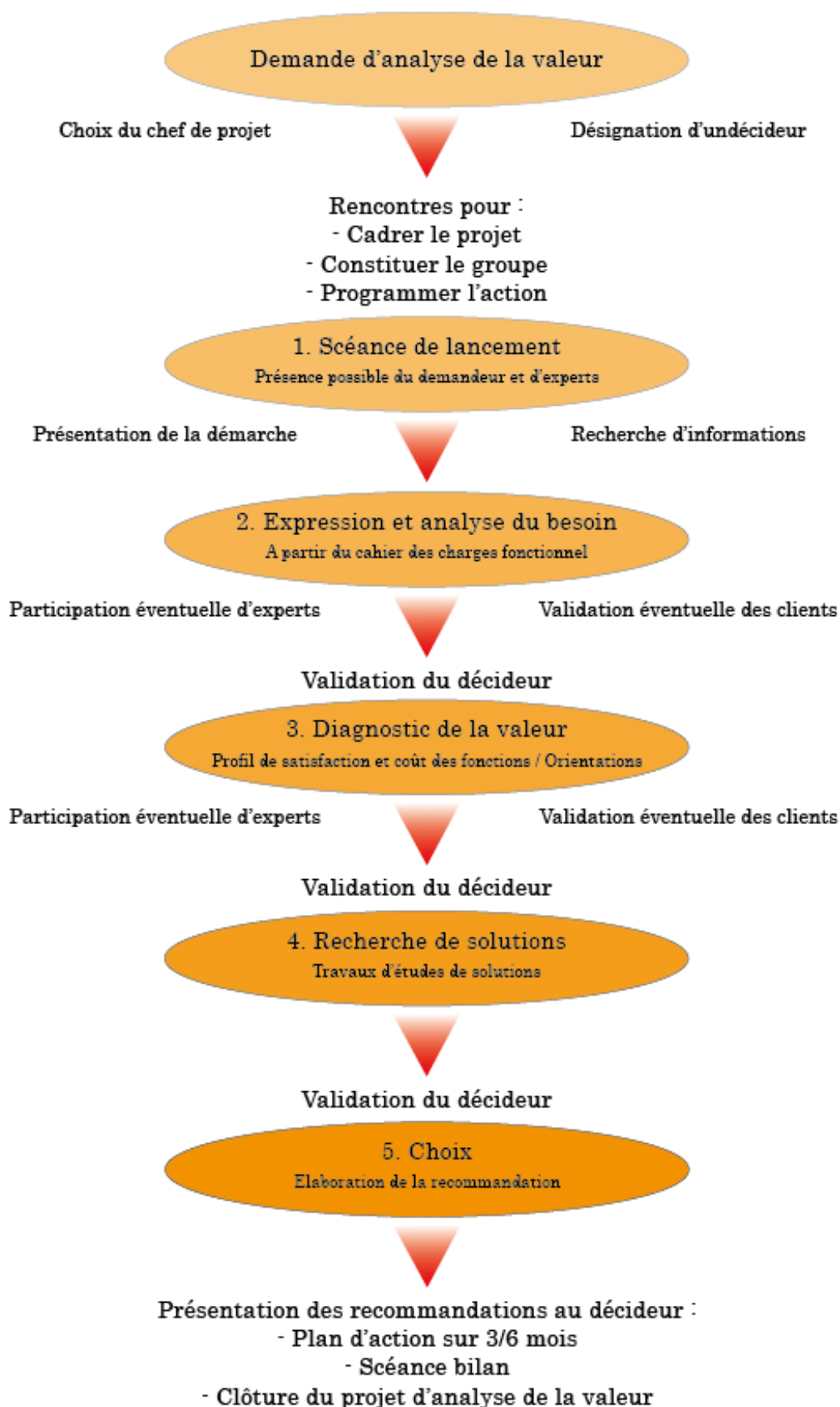
<http://saint-etienne-chateaucreux.fr/>, consulté le 05/04/2015.

Table des figures

FIGURE 1: <i>CHEMIN DE FER DE SAINT ETIENNE A LYON</i> , ENGELMANN, 1839.....	11
FIGURE 2: INSERTION URBAINE DES PREMIÈRES GARES	12
FIGURE 3: GARE SIMPLE: BÂTIMENT ET HALLE	13
FIGURE 4: GARE SÉPARANT LES ENTRÉES ET LES ARRIVÉES.....	13
FIGURE 5: GARE ITALIENNE DU DÉBUT DU XIXÈME : BÂTIMENT VOYAGEUR ET HALLE HYPOSTYLE.....	14
FIGURE 6: INSERTION URBAINE DES GARES, 1850 - 1940	15
FIGURE 7: MONUMENTALISATION DES GARES ET DÉVELOPPEMENT DES PARVIS.....	16
FIGURE 8: GARES AU ROYAUMI-UNI, 1850 - 1940	17
FIGURE 9 : GARES ALLEMANDES, 1850 - 1940	18
FIGURE 10: GARES ITALIENNES, 1850 - 1940.....	18
FIGURE 11: EXEMPLE DE GARE FRANÇAISE, 1850 - 1940	18
FIGURE 12 : EXEMPLES DE GARES FRANÇAISES, 1850 - 1940.....	19
FIGURE 13: LE CORBUSIER, <i>PROJET POUR UNE GARE CENTRALE</i> , 1922.	21
FIGURE 14 : LA GARE MODERNE	22
FIGURE 15 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE L'AMÉNAGEMENT DE LA GARE CENTRALE D'ANVERS	41
FIGURE 16: SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE L'AMÉNAGEMENT DE LA GARE DE SAINT ETIENNE CHÂTEAUCREUX	44
FIGURE 17: SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE L'AMÉNAGEMENT DE LA GARE DES EAUX-VIVES	47
FIGURE 18: TABLEAU TYPE D'ANALYSE FONCTIONNELLE D'UN BESOIN	62
FIGURE 19: CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE PROJET.....	72
FIGURE 20: PRINCIPALES PHASES DU DÉROULÉ D'UN PROJET D'AMÉNAGEMENT OU DE CONSTRUCTION	74
FIGURE 21: PROCESSUS D'UN PROJET LIÉ AUX ENGAGEMENTS ET COMITÉS INTERNES À GARES&CONNEXIONS	75
FIGURE 22: RÉSULTAT DE L'ANALYSE D'UN RISQUÉ (EN FONCÉ LE POIDS DU RISQUÉ).....	76
FIGURE 23: PLANNING PRÉVISIONNEL DU PROJET DE PÔLE D'ÉCHANGE À GRENoble.....	83
FIGURE 24: SCHÉMA DE L'ORGANISATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE UNIQUE À GRENoble.....	84
FIGURE 25: PLANNING PRÉVISIONNEL DU PÔLE D'ÉCHANGE MULTIMODAL À ANNEMASSE	86
FIGURE 26: SCHÉMA DE L'ORGANISATION DES DIFFÉRENTES MAÎTRISES D'OUVRAGE À ANNEMASSE.....	87
FIGURE 27: ORGANISATION DES DIFFÉRENTES INSTANCES DE DÉCISION À ANNEMASSE	87
FIGURE 28: ORGANISATION DE L'ÉQUIPE PROJET POUR LA REMISE À NIVEAU DE LA HALTE DE DONZÈRE	90

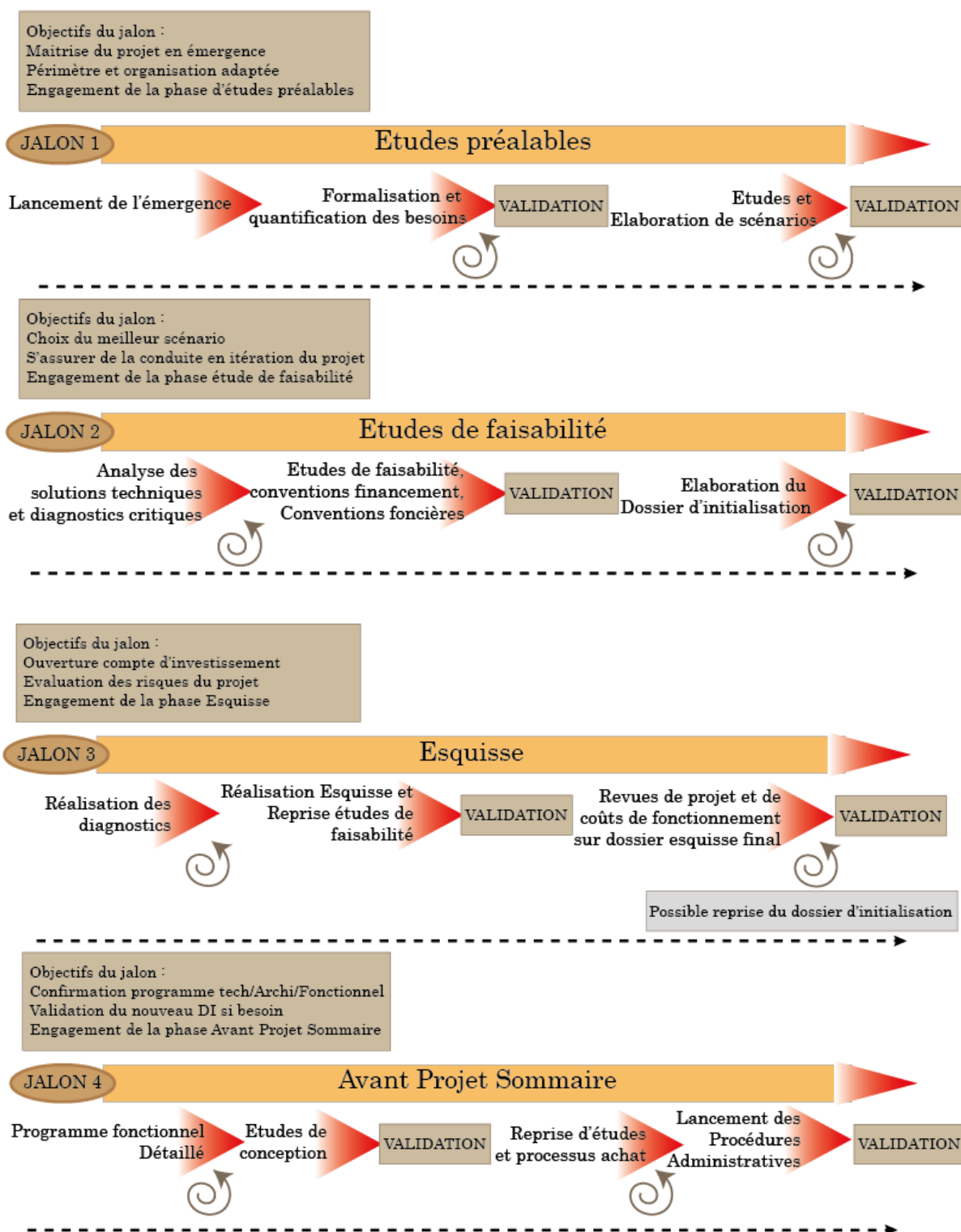
ANNEXES

Annexe 1 : Les étapes d'une analyse de la valeur⁶⁸



⁶⁸ Paul-Hubert des Mesnards, *Mode Projet, Réussir l'analyse de la valeur*, Eyrolles, éditions d'organisation, 2008.

Annexe 2 : Déroulé type d'un projet



Objectifs du jalon :
Confirmation programme détaillé et flexibilité
Validation de la structuration du projet
Engagement de la phase Avant Projet Définitif

JALON 5

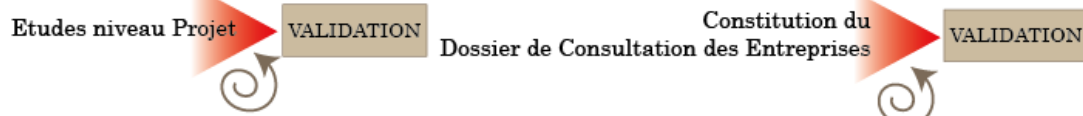
Avant Projet Définitif



Objectifs du jalon :
Confirmation du coût final prévisionnel
Accord pour le lancement des Appels d'Offres
Validation du phasage détaillé des travaux
Engagement en phase PRO/DCE

JALON 6

PRO / DCE



Objectifs du jalon :
Analyses détaillées pour lancement consultations
Validation des critères d'analyses d'offres
Engagement de la phase ACT

JALON 6B

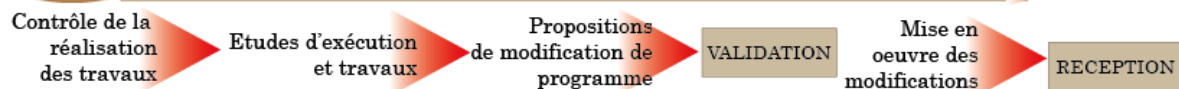
ACT



Objectifs du jalon :
Accord d'engagement des travaux
Confirmation du coût final prévisionnel
Valider l'organisation de la mise en exploitation
Engagement de la phase travaux

JALON 7

Travaux



Préparation de la mise en exploitation

Formation et conduite du changement, mise en place des organisations opérationnelles

